



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE
MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TÍTULO: ANÁLISIS AL PRESUPUESTO DE COMPRA
EN LA EMPRESA DE SERVICIO "COMANDANTE CAMILO
CIENFUEGOS GORRIARÁN".**

AUTORA: Felicia Guilarte Heredia

TUTOR: M.Sc Javier Estévez Reyes

*Curso: 2009-2010
"Año 52 de la Revolución"*



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE
MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TÍTULO: ANÁLISIS AL PRESUPUESTO DE COMPRA
EN LA EMPRESA DE SERVICIO "COMANDANTE CAMILO
CIENFUEGOS GORRIARÁN".**

AUTORA: Felicia Guilarte Heredia _____

TUTOR: M.Sc Javier Estévez Reyes _____

Curso: 2009-2010
"Año 52 de la Revolución"

Dedicatoria:

Dedico la culminación de este trabajo:

A mis hijas que son mi razón de ser, a mi madre, hermanas, hermanos y demás seres queridos, así como a mi tutor y a mis compañeros, que con su amor y dedicación me han apoyado y estimulado durante mis estudios y estarán orgullosos de verme realizado como un profesional. A mi Dios por darme la fuerza de voluntad para llegar.

A mi familia en general, por su apoyo durante mi carrera. A la Revolución, que ha facilitado la realización de los mismos y en especial a nuestro querido Comandante Fidel Castro Ruz, gracias al cual he podido convertir en realidad el sueño de formarme como profesional.

Agradecimientos:

Es difícil hacer mención a tantas personas que han contribuido con la realización de este trabajo, les ruego a todos aquellos que merecen ser mencionados y cuyos nombres no se plasmen en este papel me disculpen.

Agradezco infinitamente a aquellas personas que me brindaron su ayuda y no escatimaron esfuerzos para con sus conocimientos cooperar con la realización de esta investigación.

Agradecer a Javier Estévez Reyes de quien he recibido en todo momento su ayuda incondicional, al facilitarme los medios y recursos necesarios que viabilizaron la realización de este trabajo.

En fin agradezco a todas aquellas personas que desinteresadamente me dieron su apoyo.

Resumen:

La planeación es una actividad propia de la humanidad, de ahí que haya existido desde el mismo inicio de nuestra especie, expresándose en los primeros modos de producción de forma muy elemental y básica, a la vez que se fraguaban procedimientos sólidos, hasta hoy inextinguibles.

El siguiente trabajo tiene como objetivo fundamental llevar a cabo un análisis del presupuesto de compra de la Empresa de Servicios “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, perteneciente al Grupo Empresarial CUBANIQUEL.

Para ello es necesario indagar en las resoluciones y supuestos que rigen la actividad de presupuestación operativa y financiera en el ámbito nacional e internacional. Además, se lleva a cabo un minucioso estudio de tendencia, de forma tal, que nos permita llegar a dar un estimado más acertado, sobre bases ciertas, ello ayudaría a mejorar la toma de decisiones efectiva y con ello los indicadores de eficiencia económica empresarial.

Abstract:

Planning is a typical task for humanity, there have existed from the very beginning of our species, speaking on the first modes of production in a very elementary and basic, while plotting with strong, even today inexhaustible.

The following study aims to conduct fundamental analysis to the budget to purchase the Services Company "Camilo Cienfuegos Gorriarán" belonging to CUBANIQUEL Corporation.

This is necessary to investigate the decisions and assumptions that govern the activity of operational and financial budgeting at national and international levels. In addition, it conducts a thorough study of trends in such a way that will enable us to give a more accurate estimate on certain bases, it would help to improve effective decision making process and thus the economic efficiency indicators of business.



INTRODUCCIÓN:

El actual fenómeno de la crisis económica internacional es un hecho en todas las organizaciones, de cualquier parte del mundo. La supervivencia exige la eliminación de esfuerzos inútiles, de incurrencia en costos excesivos y de gastos innecesarios. La reorganización de la actividad económica puede acarrear reducciones generales de costos, ello disminuye el nivel de prestación de servicios u elaboración de productos beneficiosos a la sociedad.

Una de las secciones de vital importancia que comprende la organización de la empresa es la sección de compras, en cuyas funciones están las de abastecimiento de materiales en el lugar apropiado y momento preciso, para poder mantener el flujo continuo del sistema productivo y la prestación de servicios, así como, de los gastos sujetos a contratación ordinaria de la empresa, siendo responsable del precio de adquisición hasta la puesta a disposición para ser consumidos en los procesos industriales y comerciales. Normalmente hay gastos cuya responsabilidad no suele caer en la esfera de la función de compras, como los gastos financieros, publicidad, energía, asesoría, etc., aunque nada impide en la organización un nivel central de control de los gastos o factores empleados en el proceso empresarial.

La función de compra deberá adquirir en el exterior de la empresa los factores necesarios para la realización de los procesos económicos en las cantidades requeridas por los centros usuarios, siendo de su entera responsabilidad la negociación de los precios de compras, también la organización de un sistema de información que permita a las empresas conocer los productos y servicios alternativos que aparezcan o existan en el mercado, que puedan sustituir eficazmente a los utilizados, con el objetivo de mejorar el costo y calidad de los productos y servicios producidos.

La sección comercial debe plantear una estrategia de proveedores que asegure los abastecimientos con mínimo precio, calidad y tiempo de entrega, no pudiendo, sin autorización de la dirección, obtener descuentos especiales por compras masivas superiores a las necesidades del consumo más el mantenimiento de stocks de seguridad, ya que esta política puede tener efectos económicos y financieros negativos que sobrepasen el ámbito estricto de la



sección.

La siguiente investigación, gira en la esfera de la planificación del sistema empresarial cubano, específicamente dentro del proceso de planeación de las necesidades de compra de mercancías para satisfacer la demanda de servicios diversos en el contexto económico nacional por la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" (ESUNI) perteneciente al Grupo Cubaníquel del Ministerio de la Industria Básica.

La administración de inventario es uno de los elementos de vital importancia para aquellas organizaciones cuyo nivel de actividad económica depende de su gestión. En la actualidad una efectiva administración de inventario debe pasar por varias etapas como son la planificación, organización, ejecución y control, que resultan básicas para que exista un resultado satisfactorio. El inadecuado proceso de acumulación inconsecuente y desproporcionada de inventarios y la no desagregación del presupuesto de compras en las distintas unidades empresariales de bases que conforman la ESUNI son algunos de los factores que atenta contra la información para la toma de decisiones oportunas, lo cual constituye el problema social.

En opinión de la autora, en la actualidad los mecanismos establecidos para la realización del proceso de presupuestación de las compras son insuficientes, al no encontrarse alineadas con la meta de la organización, siendo este el hecho científico que enfrenta esta investigación.

Como objeto de la observación científica de los fenómenos económicos en la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán", se deduce que existe distorsión en la planificación de las compras de materias primas y materiales, debido a que no existe relación entre los niveles de inventarios existentes en almacén al cierre del período previo, la producción mercantil a proyectar y los niveles de compras que se realizarán como demanda de las distintas unidades empresariales de bases y direcciones funcionales para la prestación de los servicios básicos de la entidad, constituyendo esto la **situación problémica** de la investigación.

Por todo lo antes descrito se llega a la conclusión de que existe necesidad de realizar un análisis del presupuesto de compra de la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán", quedando expuesto el **problema** a investigar.



El sistema de administración de inventario en la ESUNI, específicamente el proceso de planeación de las compras es el **objeto de estudio** y el **campo de acción** lo constituye la presupuestación de las compras.

Sobre la base del problema a resolver se establece la siguiente **hipótesis**: Realizar un análisis del presupuesto de Compra sustentado de forma sistemática en las necesidades objetivas de la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán", se obtendrá una información más precisa para la toma de decisiones efectivas, logrando de esta forma en la entidad una mejor administración de sus recursos económicos y financieros.

A partir de la hipótesis planteada, se define como **objetivo del trabajo**: Realizar un análisis al presupuesto de compra sustentado de forma sistemática en las necesidades objetivas de la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán" perteneciente al Grupo Empresarial CUBANIQUEL del Ministerio de la Industria Básica.

Se definen los siguientes **Objetivos Específicos**:

- 1-Caracterizar los fundamentos teóricos que rigen la planeación de las compras.
- 2-Aplicar técnicas y herramientas científicas en la confección del Presupuesto compra.
- 3-Analizar los gastos de materias primas y materiales por área de responsabilidad.
- 4-Realizar un diagnóstico de la gestión de inventario por la Comercial de la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán".

Para la consecución de los objetivos de la investigación es necesario realizar unas series de **Tareas**:

1. Establecimiento del estado del arte y sistematización de los conocimientos y teorías relacionadas con el objeto de estudio.
2. Determinación del presupuesto de compra de la Empresa de Servicios "Camilo Cienfuegos Gorriarán".
3. Caracterización del subsistema de compra de la entidad.
4. Elaborar el procedimiento para la confección del presupuesto de compra de la "Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".



Para el desarrollo de la investigación fue necesaria la utilización de diferentes métodos de investigación. Se hizo uso particular de los **Métodos Teóricos - Históricos** tales como: revisión bibliográfica general, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción - deducción y análisis – síntesis.

Se utilizaron además **Métodos Teórico - Lógicos** entre los que se encuentra el hipotético deductivo (análisis - síntesis, abstracción, inducción - deducción), la modelación (abstracción), el sistémico - estructural - funcional (análisis - síntesis, abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis - síntesis, abstracción, inducción - deducción) y el método.



CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

El siguiente capítulo tiene como objetivo fundamental:

- Desarrollar la base teórico conceptual del objeto de estudio.
- Analizar el antecedente histórico del objeto de estudio.
- Definir las técnicas y métodos a emplear en el análisis del presupuesto de compra.

1.1 Base conceptual y metodológica de la planificación empresarial.

La planificación empresarial en el socialismo no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es todo un proceso político – ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional. **El Sistema de Planificación Empresarial** es el instrumento de dirección básico que coordina e integra los aspectos: productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos con el máximo de eficiencia y la activa participación de todos los trabajadores.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Los **presupuestos por áreas y niveles** son técnicas de planeación, dirección y control, respecto a la predeterminación de cifras financieras, condiciones de operación y de resultados encaminada a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide la entidad. Expresa el costo pronosticado de las funciones del empleado o funcionario, así como expresa los méritos o la desviación en la contribución para aumentar los ingresos, reducir los costos,



aumentar la eficiencia y alcanzar los objetivos institucionales, departamentales y específicos.

1.2 Historia de la planificación empresarial en el mundo.

La planificación estratégica y sus basamentos conceptuales no aparecen hasta los inicios de los años 70, cuando se desencadena una crisis global que se manifiesta en el aumento de los precios del petróleo; escasean las materias primas y las fuentes de energía y hay una inflación de dos dígitos, se produce el estancamiento de la economía y en el crecimiento del desempleo, sobre todo en Estados Unidos, ya que aparecen bienes de otros países, principalmente de Japón, de bajo costo y alta calidad, que desplazan a casi todos los mercados internacionales.

Surgimiento de un nuevo tipo de planificación.

Esta crisis generalizada requería un nuevo tipo de planificación que permitiera desarrollar la salud financiera de las empresas, independientemente de los acontecimientos negativos que pudieran ocurrir en su entorno.

Tres concepciones fundamentales definieron al nuevo proceso de planificación. Primero, las empresas debían dirigirse como si estas fueran una cartera de inversiones. Segundo, valorar con mucha precisión los futuros beneficios a obtener en cada área de negocio. Tercero, desarrollar el concepto de planificación estratégica, por lo cual se tienen que planificar sobre un nuevo escenario, para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo. Al desarrollar estos conceptos se concluye, que no hay una sola estrategia ideal para todos los competidores del mismo negocio, cada empresa debe decidir lo que es mejor para ella según la posición que ocupa en su esfera de acción.

Papel que le corresponde al marketing.

El jefe del área de marketing en una empresa es quien más debe contribuir al proceso de planificación estratégica, con su aporte a la definición de la misión de la entidad, análisis del entorno, competencia y situaciones de negocio; desarrollo de objetivos, programas y estrategias, definiciones del producto, mercado y plan de calidad para desarrollar la estrategia de negocio más acertada.



El plan de marketing es un instrumento central de la empresa para dirigir y coordinar sus esfuerzos, pero esto no significa que corresponde solo a esta área el diseño del plan de marketing, ya que esto envuelve a equipos de trabajo que desarrollan este plan, donde están representadas todas las funciones de importancia de la empresa. Estos planes se aplican en cada nivel de la organización empresarial, se controlan exhaustivamente sus resultados y de acuerdo con estos se emprenden acciones correctivas cuando sea necesario.

1.2.1 Historia de la planificación empresarial en Cuba.

Es una realidad que cambiaron las condiciones sobre las cuales se desarrollaba el proceso de planificación en la economía nacional: aseguramientos materiales garantizados sobre la base de balances materiales (método fundamental de planificación) y una gran seguridad y estabilidad en los aprovisionamiento a las empresas, pero la incertidumbre y la gama de posibles escenarios que se presentaban, exigían más que nunca el uso de la planificación con una nueva concepción.

En las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, donde se imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial (perfeccionamiento actual del sistema de planificación en Cuba), tiene particular importancia, entre otras cuestiones, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios del futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos de incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

Hasta finales de los 80', la planificación de la economía nacional en la empresa se desarrolló a partir de las experiencias de la planificación socialista en Europa Oriental y dentro de las relaciones planificadas de cooperación con los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).



1.3 Objetivos y etapas del presupuesto.

El objetivo del presupuesto es una comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones. Es consideración del futuro que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima de acuerdo con las condiciones que se presenten. La coordinación de todas las actividades para obtener ése fin serían: asegurar la liquidez financiera de la empresa, establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

Por otra parte podemos entender los objetivos dentro del contexto del proceso administrativo, de esta manera podemos plantearlos como sigue:

Los objetivos del presupuesto comprenden las etapas de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección, y control, es decir, comprenden o están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como afirman todos los autores sobre la materia, que sólo los enmarcan en la planeación y en el control, pocos agregan la dirección. Por lo que, como a continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada, primero se cita un concepto general de la etapa del proceso administrativo, para enseguida indicar el objetivo del presupuesto en esa etapa.

De previsión: disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo del presupuesto: tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

De planeación: camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.



Objetivo del presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos.

De organización: estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la entidad divisiones y departamentos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan. Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo del presupuesto: adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

De coordinación o integración: desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

Objetivo del presupuesto: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.

De dirección: función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir, da lugar a una buena dirección.

Objetivo del presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

De control: es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.



La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.

1.3.1 Clasificación del presupuesto.

A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

Por el tipo de empresa

Públicos: son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Privados: son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Por su contenido

Principales: estos presupuestos son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares: son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por su forma

Flexibles: estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

Fijos: son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

Por su duración



La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y

detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A) Cortos, los que abarcan un año o menos.

B) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles porque es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo y no se concibe esta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos con programas detallados para el período inmediato siguiente.

Por la técnica de valuación

Estimados: son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

Estándar: son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Por su reflejo en los estados financieros

De posición financiera: este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición financiera (Balance General) presupuestada.

De resultados: que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

De costos: se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.



Por las finalidades que pretende

De promoción: se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión. Para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

De aplicación: normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o contará la Empresa.

De fusión: se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que resulten de una conjunción de entidades.

Por áreas y niveles de responsabilidad.

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

Por programas: este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

Base cero: es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

De trabajo: es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- Previsión
- Planeación
- Formulación

a) Presupuestos Parciales



Se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

b) Presupuestos Previos

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

Aprobación

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

Presupuesto definitivo: es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración del **Presupuesto maestro o tipo**.

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todas unidas en un sistema de control presupuestal, o sea, que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

El presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias. Vigila que las operaciones se ajusten a la política predeterminada, constituye la acción de controlar. De esta forma el presupuesto no solo es un elemento de la planeación, sino del control administrativo.

1.3.2 El presupuesto como instrumento de control.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posible ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general.



Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de unas o de otras trae consigo la desviación de la línea original. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el

importe, la dirección de las fuerzas determinantes de cuya actuación resulta la directriz.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

Respaldo o corrección del presupuesto: las cifras reales deben comprarse con las presupuestadas a intervalos frecuentes para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.

Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto.

No obstante el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables, si esas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto.

Duración del período presupuestal: este depende esencialmente del tipo de negocio, sin embargo su duración debe ser tal que comprenda los ciclos completos de:

1. Fluctuaciones de volumen por temporadas.
2. Producción
3. Rotación de la mercancía
4. Operaciones financieras



Se aconseja que el presupuesto no cubra un periodo demasiado extenso, ya que no pueden preverse todas las condiciones que puedan afectarlo.

Para la generalidad de las empresas se prepara un presupuesto anual, que se forma de la suma de 4 presupuestos trimestrales. Por separado, se analiza el primer presupuesto trimestral, que dando formado por tres presupuestos

mensuales. Son estos los que se utilizan para compara los objetivos con los resultados reales que reporte la contabilidad.

¿Quién formula y administra el presupuesto?

Los distintos jefes de departamento son responsables de las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la fijación de metas para alcanzar, es lógico que no se pueda responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha intervenido en su determinación. Entonces básicamente son los jefes de los distintos departamentos los que señalan dentro de ciertas condiciones, el volumen importe de las operaciones que pueden desarrollar.

1.3.3 Características del presupuesto.

De formulación.

Adaptación a la empresa

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la: **planeación, coordinación, y control de funciones.**

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable,



no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

➤ Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función que harán en la entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en

el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

➤ Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar y analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

➤ No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones. Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

De presentación

De acuerdo con las normas contables y económicas.

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable ir de acuerdo con las normas contables y económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y con la estructuración contable.

De aplicación

Elasticidad y criterio.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

1.3 Presupuesto de compra.

El presupuesto de compras viene a ser un puntal para la administración de cualquier empresa, se deben tomar en cuenta muchos aspectos para la compra de un producto como son: la cantidad de materiales y partes, las fechas de



compras, el costo estimado de las mismas, etc. Se debe tener en cuenta las diferentes tendencias de compra de un producto, como son la tendencia del producto territorial bruto, la del gasto público, la de ingresos disponibles, entre otros. Esto nos da una idea de lo que viene a representar un presupuesto de compras en una empresa, sus implicaciones y la importancia que tiene para el buen funcionamiento y marcha de una empresa. Esta creación del blog nos

servirá para aclarar y definir el presupuesto de compras de materiales y ventas de inventarios y la planificación de cada uno de ellos.

El presupuesto de compras viene a constituir un orden permanente de la gerencia para la compra de un determinado número de unidades de material, de determinada calidad y a un cierto precio aproximado; a lo cual tienen que ceñirse las personas involucradas en las actividades de compras.

Al analizar las tendencias ya sea de ventas o precios, el presupuesto habrá de considerar las repercusiones que en ellos habrá de tener, cabe destacar las siguientes: la participación de la empresa en el mercado, el impacto de los cambios tecnológicos, el desarrollo de nuevos productos propios o de la competencia y tendencia de nuevos usos para los productos.

1.4.1 Presupuesto de compras específicas.

El presupuesto de compras específicas se refiere a las cantidades de cada tipo de material y partes que habrán de comprarse, las fechas aproximadas de tales compras y el costo estimado de las compras de materiales (por unidad comprada y en total).

El presupuesto de compras difiere del presupuesto de materiales y parte de dos aspectos fundamentales: el presupuesto de materiales y partes especifica únicamente de las cantidades, mientras que el presupuesto de compras especifica tanto cantidades como importes.

El presupuesto de compras más bien se orienta directamente a las fechas de recepción física de los materiales, que a las fechas de pedidos o de utilización del material.

Para el desarrollo de presupuesto de compras, el gerente es responsable de algunos aspectos relevantes como apegarse a las políticas de la administración en lo tocante a los niveles de inventario, determinar el número de unidades y las



fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales y estimar el costo unitario de cada tipo de material que vaya a comprarse.

En la planificación de las compras se debe tener presente ciertas reducciones, estas comprenden:

1. Las rebajas en precios.
2. Los descuentos que se conceden a ciertas clases de clientes.
3. Los faltantes en inventarios debido a robo y otras causas.

La planificación de compras debe regirse por algunas consideraciones fundamentales:

1. Facilidades de almacenamiento, costos de almacenajes y seguro.
2. Disponibilidades de capital de trabajo.
3. Descuento al mayor plazo de entrega.

Estas consideraciones obligan a mantener un inventario mínimo de materiales estrictamente necesario para abastecer oportunamente el proceso de la producción y conservar un margen de seguridad contra cualquier contingencia que se presente, tales como las demoras o fallas en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores.

De aquí que sea necesario que el departamento de compras, en colaboración con el de producción, establezca un nivel de inventario de materiales, por el cual se orientará en la programación de las compras.

1.4.2 El presupuesto de materias prima, partes y componentes.

Un programa integral de planificación y control de las utilidades incluye la planificación y control de las materias primas y parte del componente de los artículos que se utilizan en la fabricación de los artículos terminados. Esta fase de actividad productiva entraña un problema de coordinación ya que ha de planificarse y controlarse:

- 1) Las necesidades de materiales y partes componentes para la producción.
- 2) Los niveles de inventario de materias primas y partes.



3) Las requeridas de cada producto que habrán de fabricarse, el siguiente paso en la planificación del programa de manufactura implica la consideración de las distintas necesidades y costo de la producción.

Para asegurar que se tengan disponibles las cantidades adecuadas de materias primas y partes componentes en el momento en que haya necesidad, así como la planificar los costos de tales insumos, el plan táctico de utilidades de corto plazo comprende: 1) un presupuesto detallado que especifica la cantidades y los costos de tales materiales y partes. La planificación de la materia prima y

partes generalmente requieren de la preparación de los cuatro siguientes subpresupuestos:

1- **Presupuesto de materiales y partes:** Este presupuesto especifica las cantidades planificadas (cada clase de materia prima y partes, por subperíodo, producto y centro de responsabilidad requerida para la producción planificada).

2- **Presupuesto de compra de materiales y partes:** Este presupuesto especifica las cantidades requerida en de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse un plan de compras: El presupuesto de compra de materiales y partes especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega.

3- **Presupuesto de inventario de materiales y partes:** Este presupuesto especifica los niveles planificados de inventarios de materias primas y partes en término de cantidades y costos. La diferencias en unidades entre los requerimientos según se especifica en el presupuesto de materiales (punto1) y el presupuesto de compra (punto 2) se muestra, como aumentos o disminuciones planificados, en el presupuesto del inventario de materiales y partes.

4- **Presupuesto de costo de materiales y partes utilizados:** Este presupuesto especifica el costo planificado de los materiales y partes (punto 1) que se utilizaron en el proceso productivo. Ha de observarse que este presupuesto no puede completarse sino hasta que se haya desarrollado el costo planificado de las compras (punto2).



Los cuatro diferentes presupuestos que se enumeran antes, están directamente relacionados entre sí. En conjunto, puede mirársele como el presupuesto de materiales y compra. En situaciones simples pueden combinarse los cuatro presupuestos; frecuentemente se combinan los puntos 1 y 4. En situaciones algo más complejas, son esenciales presupuestos separados, según se ha definido antes, especialmente cuando los correspondientes datos deban desarrollarse en forma secuencial.

Al diseñarse cada uno de estos presupuestos de materiales y partes, dos objetivos básicos, además de la planificación son imperantes:

1- El control. Los costos de las materias primas y partes están sujetos al control directo en el punto de utilización; por lo tanto, las correspondientes actividades y costos deben presupuestarse en término de áreas o centro de costos de responsabilidad y por subperíodos.

2- Costeo del producto. Los costos de los materiales directos y las partes se incluyen en los costos de manufacturas (costos de los productos); por consiguiente, deben rastrearse hacia los productos.

A causa de estos dos objetivos básicos, los materiales y partes componentes deben presupuestarse: por tipo de materia prima y parte, por centro de responsabilidad, por subperíodo y por tipo de artículo terminado. Estas clasificaciones múltiples tienden a complicar el formato que se emplee para el presupuesto.

1.4.2.1 El presupuesto de materiales y partes.

Los materiales que se utilizan se clasifican tradicionalmente como directos o indirectos. Las partes, por lo común, se clasifican como materiales directos. El material directo se define, en general, como aquellos materiales y partes que forman parte integrante del producto terminado y que pueden identificarse de manera directa (o rastrearse hasta) el costo unitario de los artículos terminados. El costo del material directo comúnmente es un costo variable, es decir, es un costo que varía por proporción a los cambios en el volumen de producción. El material indirecto se define por lo general, como aquel que se usa en el proceso de manufactura pero cuyos costos no son directamente rastreables



hasta cada producto. Un costo indirecto relacionado que con frecuencia se conoce como suministros de fábrica, es el de aquellos materiales que se emplean en forma general.

1.4.2.2 El presupuesto de compra de materiales y partes del inventario.

Una cuidadosa planificación de las compras, puede resultar importantes ahorros de costos en muchas empresas. Si se especifican estimaciones realistas de las necesidades de materiales y partes del presupuesto de estos insumos, por subperíodos, al gerente de compra debe asignársele la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de compras.

El presupuesto de compra especifica: 1) La cantidad de cada tipo de material y parte que habrán de comprarse, 2) las fechas aproximadas de tales compras y 3) el costo estimado de las compras de materiales y partes (por unidad comprada y en total)

Para desarrollar el presupuesto de compra el gerente de compra es responsable de lo siguiente:

- 1- Apegarse a las políticas de la administración en lo tocante a los niveles de inventarios de materiales y partes.
- 2- Determinar el número de unidades y las fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales y partes.
- 3- Estimar el costo unitario de cada tipo de material y parte que vaya a comprarse.



PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS.

Fórmula:

Compras requeridas de materiales directos (Unidades)

= Presupuesto de producción (Unidades) + Inventario Final deseado (Unidades)

- Inventario Inicial (Unidades)

Costo de la Compra de Materiales directos (Unidades) x Precio de compra por unidad.

	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre
Producción requerida:				
Unidades (programa 1b)	2865	3250	3360	9475
Más: inventario Final deseado*	<u>1950</u>	<u>2016</u>	<u>2100</u>	<u>2100</u>
Subtotal	4415	5266	5460	11575
Menos: Inventario inicial ^	<u>1719</u>	<u>1950</u>	<u>2016</u>	<u>1719</u>
Compras requeridas (Unidades)	3096	3316	3444	9856
Precios por unidad	<u>\$8.50</u>	<u>\$8.50</u>	<u>\$9.00</u>	<u>\$8.67</u>
Costo de compra =	\$2631	\$28116	\$30996	\$85498



* El inventario final deseado es de 60% de las necesidades de los meses siguientes.

Para abril, las unidades presupuestadas de producción son de 3500, por tanto 2100.

Unidades, (3500 x 60%) de materiales deben de estar en el inventario final de marzo.

^ El inventario inicial para enero 1719 es de 60% del presupuesto de producción de ese mes.

(2865 x 60 %), lo mismo que el inventario final del mes anterior.

= Aproximado al dólar más cercano. \$ 85498: 9856.

1.4.3 Políticas del inventario de material y partes.

El diferencial entre la cantidad que se planifica en el presupuesto de materiales y partes y la cantidad que se especifica en el presupuesto de compra, se explica por el cambio en los niveles de inventarios de tales insumos. Como ocurre con el presupuesto del inventario de artículos terminados, respecto a las ventas y la producción. El presupuesto del inventario de materiales y partes constituye un colchón entre las necesidades de materiales y partes y las compras. Si las necesidades de materiales y partes son de forma estacional, esto es, de temporada, un nivel estable del inventario de materiales y partes, significa que las compras deben equivaler exactamente a las necesidades de la empresa en cuanto a dichos insumos. Sin embargo, en el mismo caso, las compras pueden ser a un nivel uniforme sólo si se deja el inventario absorber las variaciones que se originen en la necesidades de materiales y partes. El plan óptimo de compra estará entre estos dos extremos.

Los tiempos (períodos y fechas) de las compras dependerán de las políticas de inventarios. Las principales consideraciones en la formulación de políticas de inventarios, respecto a los materiales y partes, son:

- 1- Tiempos y cantidades de las necesidades de manufactura.
- 2- Economía de las compra a través de la compra de descuento por cantidad.
- 3- Disponibilidad de materiales y partes.



- 4- Plazo (tiempo) de entrega (entre el pedido y la entrega)
- 5- Carácter perecedero de los materiales y partes.
- 6- Instalaciones necesarias de almacenamiento.
- 7- Necesidad del capital para financiar el inventario.
- 8- Costo de almacenamiento.
- 9- Cambio esperado en el costo de los materiales y partes.
- 10-Protección contra faltantes.
- 11-Riesgo involucrado con el inventario.
- 12-Costo de oportunidad (inventario inexistente).



Compra justo al momento.

Un método desarrollado recientemente para el control de inventario de materiales y partes, se denomina compra y manufacturas justo al momento (JEM). Su objetivo principal es minimizar los niveles de inventario y los consiguientes costos. En este método, los materiales y las partes no se compran sino hasta el momento en que se necesitan para la producción, minimizando con ellos los costos de mantener el inventario. Con semejante práctica, resulta crucial prever exáctamente cuándo se necesitarán los materiales y partes para la producción, de modo que la adquisición pueda reflejarse en el presupuesto de materiales y partes.

Estimación de los costos unitarios de los materiales y partes.

El gerente de compra tiene la responsabilidad de estimar el costo unitario de cada materia prima y parte. Los gerentes de compra tal vez se muestran renuentes a utilizar tales estimaciones de costos porque reconocen que fuera de la compañía pueden hacer numerosos factores importantes que afecten a los precios de las materias primas y partes. Sin embargo, el no hacer estimaciones realistas puede producir efectos trascendentales dentro de toda la compañía. Por ejemplo, en situaciones en que los materiales y/o las partes sean componentes importantes del costo de producto terminado, **posfuturas** costos de materiales y partes también son relevantes con la planificación de los precios de ventas, la política de financiamiento y el control de los costos, lo cual debe de estar estacionado con los futuros costos de materiales y partes más que con los costos históricos. La administración ejecutiva debe insistir en que el gerente de compra evalúe las probables tendencias futuras en los costos de materiales y partes. Esta evaluación debe incluir estudio detallado de precios, basado en factores tales como la condición esperada de la economía en general, las perspectivas de la industria la demanda del material y partes y las respectivas condiciones del mercado. En pocas palabras, el gerente de compra tiene una responsabilidad de planificación no muy diferente a la que asume el gerente de venta cuando desarrolla el plan de venta para la compañía.



El costo planificado de los materiales y partes debe ser el precio estimado de factura, menos cualquier descuento sobre compra, más los fletes y cargo por manejo, asociado con la entrega de los artículos por los proveedores. Con frecuencia resulta impráctico identificar los costos de transporte con los materiales y partes específico. Por lo tanto, el precio planificado de compra a menudo es el costo neto de la materia prima y el transporte, siendo los costos de los manejos planificados y presupuestado por separado. Los contratos de compra pueden proporcionar, tal vez, datos sobre los costos unitarios. Los costos históricos según indican los registros de costos pueden constituir la base para estimar algunos costos unitarios. Los costos históricos, según indican los registro de costos, pueden constituir la base para estimar algunos costos unitarios, en muchos casos, deben planificarse precios fluctuantes de las materias primas y partes, para el período presupuestal. Muchos materiales tienen precios que indican la tendencia a la variación de acuerdo con la temporada, necesitándose entonces presupuestar los costos unitarios de compra que varían en esta forma.

Planificación de los costos de materiales y partes para mayor número de productos.

Muchas compañías tienen centenares de productos. Más que presupuestar en detalle los costos de los materiales para cada producto, algunas compañías seleccionan productos representativos en cada una de las distintas clases de productos. Los costos de materiales y partes para estos productos se presupuestan en detalle y después los resultados se aplican al resto de los productos de la misma clase.

Presupuesto del costo de los materiales y partes utilizados.

Las cantidades de partes y materiales que se necesitan para la producción planificada, se especifican en el presupuesto de materiales y partes, en tanto que los costos unitarios de estos insumos se detallan en el presupuesto de compras.



De esta manera, se cuenta con los datos de cantidades y costos unitarios para desarrollar el costo presupuestado de los materiales y parte que entran en la producción. Si el presupuesto de compra contempla un costo unitario constante para un determinado material o parte durante el período que cubre la planificación, la multiplicación de las unidades por el costo unitario nos da el costo presupuestado del insumo en cuestión. O bien, cuando se planifica un precio unitario cambiante para los materiales y partes, debe desarrollarse el presupuesto del costo de los materiales y partes utilizados, así como el correspondiente presupuesto del inventario, empleando un flujo de inventario que se escoja para el efecto tal como PEPS, UEPS, promedio móvil o promedio ponderado. Por lo general, se refiere PEPS, debido a su consistencia interna. A menudo se usa un formato tabular, especialmente diseñado, para facilitar el cálculo.

1.5 Métodos de análisis económico.

1. Comparativo (Vertical y Horizontal).
2. Razones financieras (Ratios).
3. Método de sustitución en cadenas.

Principales Técnicas utilizadas en los Análisis Económicos – Financieros.

1.5.1 Método comparativo.

La comparación es la más antigua y difundida forma de análisis, comenzando por relacionar el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina, el mismo se compara distinguiendo entre lo general y lo particular. Lo que se obtiene como resultado de la investigación, se consolida y sintetiza como fenómenos generalizados.

En el Análisis Económico, este instrumento se considera como uno de los más importantes, la comparación con el plan, con períodos de tiempos anteriores, con los mejores resultados y con los datos promedios.



A continuación se muestra un ejemplo:

INDICADORES	U/M	PLAN	REAL	VARIACIÓN
Cantidad del productos i (Qi)	U	170	180	10
Precio Unitario(Pui)	\$	9.00	11.00	2.00
Costo Variable Unitario (Cvui)	\$	6.00	5.50	1.50
Gastos de Operaciones (Go)	\$	45.00	50.00	5.00
Utilidad (U)	\$	485.00	970.00	485.00

1.5.2 Razones financieras.

Las razones financieras tienen como propósito fundamental: revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con los de otros períodos u otras compañías que participan dentro de la misma industria y mostrar si la posición de la empresa ha mejorado o se ha deteriorado a través del tiempo.

Los grupos de razones financieras más conocidos son:

Las razones de liquidez: Muestran la relación que existe entre los activos circulantes de una empresa y sus pasivos circulantes, de tal forma indican la capacidad de dicha empresa para satisfacer las deudas de próximo vencimiento.

Las razones de actividad: Muestran el grado de habilidad con que la empresa ha utilizado de forma eficiente los recursos y miden la efectividad con la cual ha estado administrando sus activos.

Las razones de apalancamiento: Revelan el grado en que la empresa ha sido financiada con deudas y la probabilidad de que incurra en un incumplimiento con relación a sus obligaciones crediticias.

Las razones de rentabilidad: Muestran los efectos combinados que tienen sobre los resultados de los valores operativos las políticas de liquidez, actividad y apalancamiento.



A continuación se muestran las fórmulas de las principales razones financieras que generalmente son utilizadas en las empresas.

Fórmulas de las razones financieras.

$$R_c = \frac{A_c}{P_c} \quad R_r = \frac{A_c - I}{P_c} \quad R_e = \frac{D_t}{A_t} * 100$$

$$M_{uv} = \frac{U_n}{V} * 100 \quad R_{A_t} = \frac{U_n}{A_t} * 100$$

Leyenda de las razones financieras.

R_c: Razón circulante.

A_c: Activo circulante.

P_c: Pasivo circulante.

R_r: Razón rápida.

I: Inventario.

R_e: Razón de endeudamiento.

D_t: Deuda total.

A_t: Activos totales.

M_{uv}: Margen de utilidad sobre las ventas.

U_n: Utilidad neta.

V: Ventas.

R_{At}: Rendimiento sobre los activos totales

Rotación de inventarios.



Permite evaluar si la empresa presenta exceso de inventario, es un controlador de la razón de liquidez, mientras mayor sea esa razón, menor rotación de los inventarios y se corre el riesgo de tener en inventarios bienes dañados u obsoletos.

Rotación= $360 * \text{Inventario} \div \text{Costo de Ventas}$

Ciclo de Cobro.

Permite determinar el número de días promedio o plazo de tiempo promedio que debe esperar una empresa para recibir el efectivo de las ventas realizadas.

Ciclo de Cobro = $360 * \text{Promedio de Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas al Crédito}$

Ciclo de pago.

Permite determinar el plazo de tiempo promedio que debe esperar una empresa para recibir el efectivo de las ventas realizadas.

Ciclo de Pago = $360 * \text{Promedio de cuentas por pagar} / \text{Compras al crédito}$

Razón rápida o ácida.

Es una razón mucho más inquisitiva que la razón circulante porque mide el grado de liquidez que puede hacerle frente a los compromisos a corto plazo.

Razón rápida = $\text{Activo Circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Circulante}$

Ciclo de Inventario.

Esta razón no debe tender a ser muy alta

Ciclo de Inventario = $360 / \text{Veces que circule el Inventario}$

1.5.3 Método de Sustitución en cadena:



Se emplea para determinar la influencia de factores aislados en el indicador global correspondiente. La sustitución en cadena es una forma transformada del índice agregado, ella se utiliza ampliamente en el análisis de los indicadores de algunas empresas y uniones. Este es utilizable sólo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos observados, tienen un carácter rigurosamente funcional, cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional.

El proceder del método consiste en la sustitución sucesiva de la magnitud planificada en unos de los sumandos algebraicos o en unos de los factores, por su magnitud real, mientras todos los indicadores restantes se consideran invariables. Por consiguiente, cada sustitución implica un cálculo independiente; mientras más indicadores existan en las fórmulas más cálculos habrá. El grado de influencia de uno u otro factor se determina mediante restas sucesivas, del segundo cálculo se resta el primero, del tercero el segundo y así sucesivamente, en el primer cálculo todas las magnitudes son planificadas, en el último, todas son reales. De aquí se infieren las reglas de que el número de cálculos es una unidad mayor que el número de indicadores que contiene la fórmula, en la determinación de la influencia de los factores (dos indicadores), se llevan a cabo tres cálculos; para tres factores se requieren cuatro cálculos, para cuatro se necesitan cinco, sin embargo, debido a que el primer cálculo incluye sólo a las magnitudes del plan, su resultado se puede tomar la forma acabada del plan de la empresa o de la unión de empresas, por otro lado, el resultado del último cálculo, o sea, cuando los indicadores son los valores reales, su magnitud se toma del balance o de los informes contables mensuales, trimestrales o anuales, por consiguiente el número del cálculo no llega a ser una unidad sino una unidad menos, es decir, se efectúan únicamente las operaciones intermedias como ejemplo de la utilidad.

En el empleo del Método de Sustitución en Cadena es muy importante garantizar el orden riguroso de las sustituciones debido a que su cambio arbitrario puede conducir a un resultado incorrecto.



Los cambios arbitrarios del orden de las sustituciones alteran la ponderación cuantitativa de uno u otro indicador; cuanto más positiva sea la variación de los indicadores reales respecto a los planificados, mayor será la diferencia en el valor de los factores calculados en distintos órdenes de sustitución.

Aprovechando los datos del ejemplo del método comparativo, observe cómo sería el análisis bajo el método de sustitución de cadena.

Conociendo que la ecuación de la Utilidad cuando se produce un sólo producto es la siguiente:

$$U=Q_i (P_{ui}-C_{vui}) - GO$$

El procedimiento a seguir es:

1. Primer cálculo.

$$U_1=Q_{i_0} (P_{ui_0}-C_{vui_0}) - GO_0$$

$$170 (9-6) - 45 =455$$

II. Segundo cálculo.

$$U_2=Q_{i_1} (P_{ui_0}-C_{vui_0})-GO_0$$

$$180 (9-6) - 45 =495$$

III. Tercer cálculo.

$$U_3=Q_{i_1} (P_{ui_1}-C_{vui_1})-GO_0$$

$$180 (11- 6) - 45 =855$$

IV. Cuarto cálculo.

$$U_4 =Q_{i_1} (P_{ui_1}-C_{vui_1}) - GO_0$$

$$180 (11-5.50) -45 =945$$

V. Quinto cálculo.

$$U_5 = Q_{i_1} (P_{ui_1}-C_{vui_1}) - GO_1$$

$$180(11-5.50) -5.50=940$$

Donde:



0: Plan

1: Real

Cálculos de las influencias:

$$II - I = 495 - 465 = 40 \quad \text{Influencia de Qi}$$

$$III - II = 855 - 495 = 360 \quad \text{Influencia de Pui}$$

$$IV - III = 945 - 855 = 90 \quad \text{Influencia de Cvui}$$

$$V - IV = 940 - 945 = -5 \quad \text{Influencia de GO}$$

485 = 485 Variación absoluta de la utilidad por el método comparativo.



CAPITULO II: ANÁLISIS AL PRESUPUESTO DE COMPRA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS COMANDANTE "CAMILO CIENFUEGOS GORRIARAN".

Este capítulo tiene como objetivo:

- Caracterizar la actividad comercial en la ESUNI.
- Diagnosticar el proceso de planeación y ejecución de las compras en la entidad.
- Aplicar técnicas estadísticas en la planeación y análisis de las compras y su ejecución, así como otros métodos de análisis económico.

2.1 Caracterización de la empresa de servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.

La Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" (ESUNI) fue creada en el año 1993 para garantizar los servicios a más de 16 mil trabajadores de todas las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel.

Debido al proceso de perfeccionamiento empresarial y a todos los cambios que se han producido en la entidad desde su creación, se aprueba por la Resolución No.106 del Ministerio de la Industria Básica, con fecha 27 de Marzo del año 2001, el cambio de denominación de la entidad a: Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

Misión

Es realizar servicios y producciones de amplio espectro que abarcan necesidades y preocupaciones del hombre que se desarrolla en su entorno empresarial y social desde que se traslada al puesto de trabajo hasta que decide descansar o recrearse.

Visión

Hacer eficiente, eficaz y rentables todas y cada uno de nuestras producciones y servicios para la satisfacción plena del cliente y superar la competencia



Objeto Social Resumido

1. Prestar servicios de alimentación a los trabajadores del Grupo Cubaníquel y de otras entidades radicadas en el territorio.
2. Brindar servicios de alojamiento no turístico.
3. Ofrecer servicios de transporte a las Entidades del Grupo Empresarial CUBANIQUEL y del sistema del Ministerio de la Industria Básica, a trabajadores y a otras entidades que interactúan con el Grupos Empresarial.
4. Realizar otros 22 servicios menores, asociados a la atención al hombre, la Vivienda y las Empresas.

Clientes Principales:

- Todas las Empresas de la Unión del Níquel.
- Empresas mixtas.
- Técnicos extranjeros y Firmas extranjeras.
- Otras Empresas del MINBAS.
- Otras Empresas.
- Trabajadores del Níquel.

Carpeta de Productos o Servicios:

Servicios de alimentación:

- Comedores obreros, Cafeterías, Círculo Social, Jardín de la Infancia.
- Servicios de Alojamiento.
- Albergue para trabajadores.
- Albergue para trabajadores de Tránsito.

Servicios de Transporte:

- Obrero.
- Protocolo.
- Carga.
- Atención al Hombre.

Servicios de Mantenimiento:



- Civil (instalaciones, viviendas).
- Industrial (equipamiento interno).
- Servicios de Carpintería.
- Reparaciones ligeras de equipos de transporte y equipos.
- Electrodomésticos.

Servicios de Hotelería:

- Protocolo.
- Técnicos extranjeros.
- Personal en funciones de trabajo.
- Planes Vacacionales.

Servicios de Restaurante - Bar - Piscina:

- Para chequeos de emulación.
- Para la recreación y Planes Vacacionales.

Servicios de Imprenta:

- Reproducción de documentos, libros, modelos.

Servicios de Tramitación Legal - Administrativo de viviendas vinculadas y medios básicos:

- Para las entidades del Grupo Empresarial.

Servicios o productos destinados al aseguramiento de los servicios internos:

- Producción de pan, dulces, salsas, licores.
- Producción de viandas, vegetales, carnes, leche, pescado, huevo.
- Producción y reparación de colchones.
- Realización y reparación de tapicería.



Caracterización de la estructura organizativa e interdependencias de la organización.

La Empresa de Servicio "**Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán**" se subordina a la Unión del Níquel del Ministerio de la Industria Básica. Su consejo de dirección está estructurado por el director, nueve Jefes de Equipos que representan cada área de la instalación, el técnico en seguridad y protección y el asesor jurídico. Posee una organización funcional desglosada en áreas de servicios, áreas de aseguramiento, y áreas administrativas.

➤ Cada área que compone la estructura de la empresa cumple con objetivos específicos que en su conjunto están dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, sustentado por una Gestión por procesos que permiten la interrelación entre sí. **Ver anexo 1**

Descripción de las áreas que componen a la empresa.

Áreas administrativas:

- Dirección General: Integrada por el Director, la secretaria, técnico en Seguridad y Protección y Asesor Jurídico.
- Cuadro y Capacitación.
 - Evaluar el trabajo de los cuadros. Estrategias de preparación a los cuadros y sus reservas. Superación profesional de trabajadores a través de la gestión de cursos y postgrados.
- Control Interno.
 - Dirección Funcional de Economía y Finanzas: Elabora los manuales y reglamentos para el control interno, a partir de las Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental. El equipo de economía y finanzas del centro es el encargado del registro contable y controlar los recursos materiales y financieros.
 - Dirección Funcional de Recursos Humanos: El Equipo de recursos humanos debe garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulado con el resto de las unidades. El sistema de gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización para



alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida.

➤ Dirección Funcional Técnica: Encargada de normalizar y controlar los servicios desde el punto de vista de la calidad, gestión del medio ambiente, investigación y desarrollo.

➤ Dirección Funcional Comercial.

Áreas de Servicios.

➤ Unidad Empresarial de Base # 1 de Gastronomía.

➤ Unidad Empresarial de Base # 2 de Gastronomía.

➤ Unidad Empresarial de Base # 3 de Gastronomía.

Ofrecer servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores en pesos cubanos y a las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.

➤ Unidad Empresarial de Base de Hotelería: Brinda servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este, al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles, así como, servicios de alojamiento y gastronómico al personal extranjero que labora en el área.

➤ Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales: Brindar servicios de imprenta para la confección de modelos, documentos, folletos y libros técnicos. Producir y comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel en pesos cubanos, a los trabajadores en pesos cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.

➤ Unidad Empresarial de Base de Transporte: Ofrecer servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y al sistema del Ministro de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles y a trabajadores, a la población y a otras entidades en pesos cubanos.

➤ Unidad Empresarial de Base Nicaro.

➤ Unidad Empresarial de Base Felton.



Ofrecer servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores y brindar servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este, al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.

Áreas de Apoyo a los Servicios

➤ Unidad Empresarial de Base Mantenimiento: Ofrecer servicios técnicos de reparaciones eléctricas, civiles, industriales, automotor y de climatización de locales.

➤ Unidad Empresarial de Base Fábrica de Productos Alimenticios: Ofrecer servicios de Panadería-Dulcería, garantiza la repostería, panes y postres etc.

Unidad Empresarial de Base Agropecuaria: Producir y comercializar de forma mayorista sistema del Ministerio de la Industria Básica excedente de viandas, vegetal, frutas y carnes excepto vacuno procedentes del autoconsumo y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial Cubaníquel en pesos cubanos. **Ver anexo 2 y 3.**

2.2. Breve caracterización de la Dirección Comercial.

La dirección comercial de la empresa de servicios a la Unión del Níquel, se encuentra situada en la calle 9na S/N Reparto Reloj Monterrey del Municipio Moa, Provincia Holguín, inicialmente solo se dedicaba a la contratación, compra y control de los recursos que la misma obtenía a través de sus operaciones comerciales. A raíz de un proceso de reestructuración y organización empresarial, se le añade la UEB de almacenes, surgiendo así la Dirección Comercial, esta cuenta con 108 trabajadores. En el anexo #1 se presenta una tabla ilustrativa del personal que labora en dicha dirección.

Para cumplir con su objeto consta de una dotación técnica de equipos de transporte, los cuales se muestran en la tabla # 2.1 del anexo #.3

Tabla 2.1 Almacenes especializados en función de los servicios específicos.



Genérico	Almacén
Viveres	100
Viveres	101
Materiales	110
Materiales	111
Partes y Piezas	600
Materiales mtto Civil e Industrial	700

2.3 Diagnóstico del presupuesto de compra en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel "Comandante Camilo Cienfuegos".

El plan se elabora con una guía metodológica que emite el Ministerio de la Industria Básica para el grupo empresarial, el cual sólo se basa en la solicitud de una serie de modelos en tablas de excel que recogen los indicadores económicos que el ministerio desea consolidar para crear un plan macro empresarial, que difiere mucho de las interioridades de la empresa objeto de estudio.

Estos modelos básicamente han sido creados para las entidades productoras de níquel, o sea, montados sobre un formato que obedece a la estructura del estado financiero de un modelo industrial, y no, de empresas comerciales o de servicios como es el caso de la empresa sujeta a análisis en esta investigación.

A raíz de la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial en la ESUNI, la presupuestación ha alcanzado un mayor nivel de eficiencia en el proceso de agregación y desagregación del plan de negocio al contar la entidad con un procedimiento interno que regula la elaboración del presupuesto general de la entidad.

Principales deficiencias detectadas:

1. Constituye una deficiencia interna la no elaboración de un presupuesto de compras por parte de la dirección comercial y administrativa de la empresa.
2. Las unidades de base y direcciones funcionales no elaboran el presupuesto



de compras de materiales.

3. Las unidades de base y direcciones funcionales no solicitan las demandas de materiales en modelos oficiales para la elaboración del presupuesto.

4. Uno de los principales problemas detectados en la Empresa a la hora de la elaboración del plan, es el poco conocimiento por parte de los económicos de las UEB y direcciones funcionales, así como, del personal administrativo de estas organizaciones.

5. No se realizan seminarios relacionados con el presupuesto, con anterioridad a la elaboración del plan.

6. No se aplican métodos estadísticos en la estimación del plan, trayendo consigo que no exista coherencia entre lo estimado de las compras e inventarios y la ejecución real de los gastos e ingresos.

7. En el estado de resultado no se ofrecen las compras como dato informativo, importante este para el análisis económico a través de ratios financieros.

8. En los comentarios de las desviaciones del presupuesto no aparece el correspondiente a la ejecución de las compras, por lo que carecen de objetividad al no brindar a la administración y al colectivo laboral en general una idea de la eficacia con que sus recursos han sido gestionados.

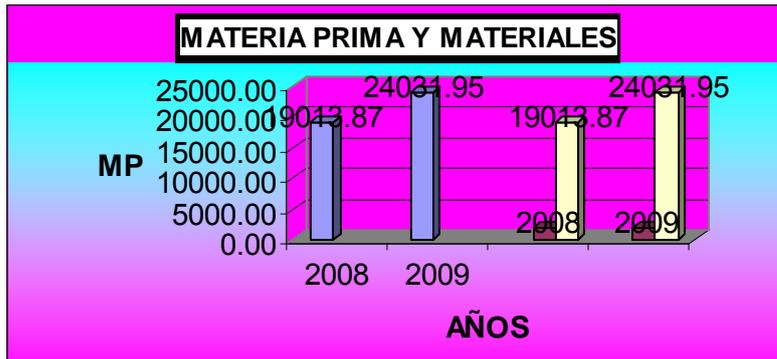
9. Los comentarios de la ejecución del plan sólo se limitan a hacer descripción de las ecuaciones matemáticas y las cifras de forma muy fría, sin realizar un análisis del entorno.



2.4 Análisis al presupuesto de compra de la empresa de servicios "Comandante Camilo Cienfuegos".

2.4.1 Análisis de las compras a través del método comparativo.

2.4.1.1 Materias Primas y Materiales Fundamentales



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

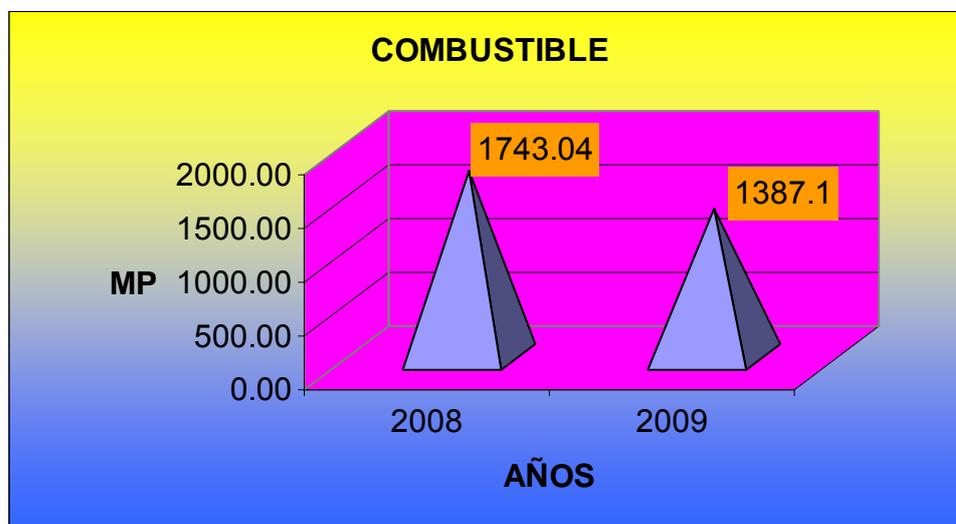
1. La materia prima y materiales, para el año 2009 aumenta respecto al plan del propio año en un 0,5 % equivalente a 90,6 MP, con relación al año anterior es inferior en un 21,9% representando 5018,1 MP. La variación se debe a la compra innecesaria de materias primas y materiales sin tener en cuenta la necesidad real de las Unidades de Base y Direcciones Funcionales. **Ver anexo 4**

Método comparativo (Vertical):

El consumo de materias primas y materiales representa un 80,03% equivalente a 19013,9 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 70,98% siendo el 2009 de 5018,1 MP inferior al año anterior. **Ver anexo 5.**



2.4.1.2 Combustible.



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

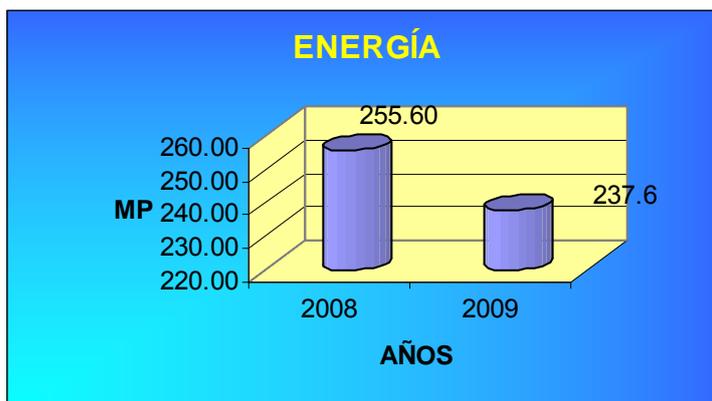
El combustible decrete teniendo en cuenta que el real del 2009 disminuye en un 25,7% respecto al plan del año, que equivale a 373,0 MP ,siendo el real inferior en 356,0 en MP al año anterior. Debido al aumento de consumo del período previo la empresa desarrolló un plan de ahorro para disminuir este indicador, medida directiva tomada de forma general en todo el país.**Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El consumo de combustible representa un 7,34 % equivalente a 1743,04 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 4,10% siendo el 2009 de 355,97 MP inferior al año anterior. Este indicador sufre gran variación debido a la crisis petrolera del 2008 en la que se obtuvo el mayor precio histórico de los precios del barril de petróleo, además por un incremento en el nivel de servicios de transportación de personal y materiales, motivado fundamentalmente por los servicios prestados al Proyecto de Expansión de Moa-Níquel .**Ver anexo 5.**



2.4.1.3 Energía



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

La ejecución real del 2009 en gasto de energía es de 6,1% superior al plan del año, equivalente a 13,6 MP y respecto al año anterior es de 93% inferior este en 18.0 MP. Este indicador aumenta por el consumo de equipos electrodomésticos, aires acondicionados, computadoras, lavadoras, equipos altos consumidores de cocina; justificado además por el aumento de las ventas por concepto del hospedaje. **Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El consumo de energía representa un 1,00 % equivalente a 237,63 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 0,75 % siendo el 2009 de 17,97 MP inferior al año anterior, provocado por los servicios prestados al Proyecto de Expansión de Moa – Níquel. Existen albergados que se les brinda esos servicios que son altos consumidores y no tienen una tarifa por lo cual se le cobre dicho consumo. **Ver anexo 5.**



2.4.1.4 Consumo de Materiales



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

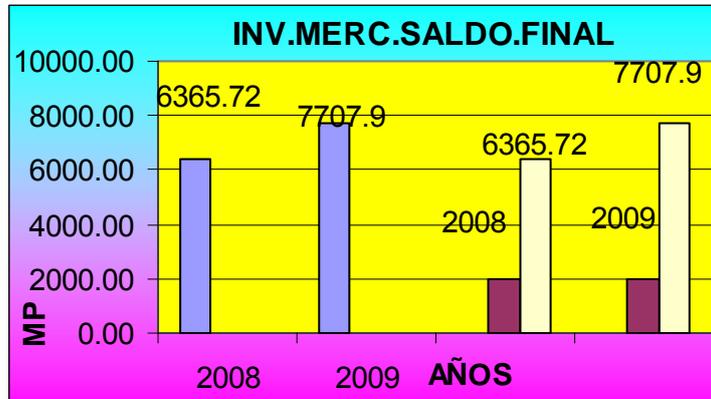
La ejecución real del 2009 en gasto material es de 2,3% superior al plan del año, equivalente a 477,1 MP y respecto al año anterior es de 81,8% inferior este en 4680,1 MP. Ya que el mismo encuentra un respaldo por el crecimiento de las ventas y por fluctuación de los precios del mercado. **Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El consumo de gasto de materiales representa un 88,36% equivalente a 20994,54 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 75,82 siendo el 2009 de 4680,08 MP inferior al año anterior. La variación de este elemento se debe que las compras no fueron suficientes para satisfacer la necesidad del cliente. **Ver anexo 5.**



2.4.1.5 Inventario de mercancía final.



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

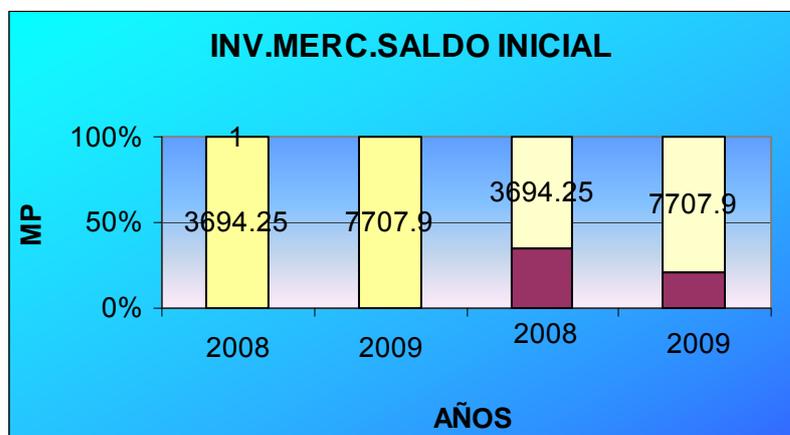
El inventario inicial crece en el 2009 con respecto al plan del propio año en 10.4%, representado este crecimiento un 597.4 MP. El real 2009 con respecto al año anterior se comporta a un 82.6% equivalente a 1342.2 MP. Este crecimiento está sustentado en la política que adoptó la empresa de mantener un nivel de aseguramiento material que permita la continuidad de los servicios sin afectaciones por la exigencia de los clientes con que operó la empresa en este período. **Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El inventario de mercancía saldo final representa un 22,76% equivalente a 6365,7 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 22,76% siendo el 2009 de 1342,22 MP inferior al año anterior por el decrecimiento total de las compras. **Ver anexo 5.**



2.4.1.6 Inventario de mercancía inicial.



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

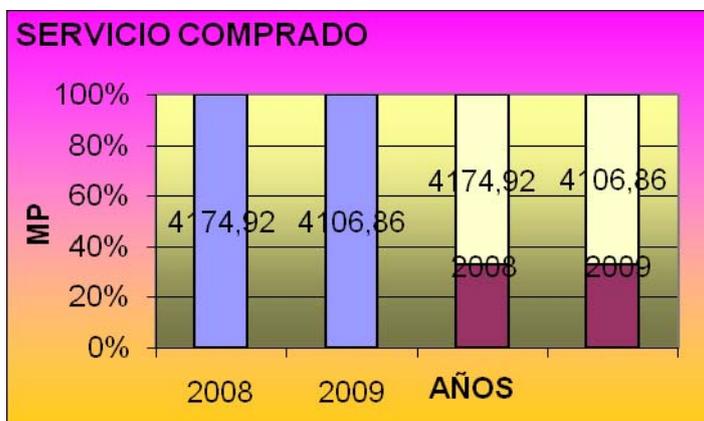
El inventario inicial crece en el 2009 con respecto al plan del propio año en 17.3%, representado este crecimiento un 1134.7 MP. El real 2009 con respecto al año anterior se comporta a un 208.6% equivalente a 4013.7 MP. Debido al incremento de las existencias en los inventarios de recursos materiales destinados a su comercialización. **Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El inventario de mercancía saldo inicial representa un 10,91% equivalente a 7707,9 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 10,91% siendo el 2009 de 4013,69 MP inferior al año anterior. Producto al aumento de compras de materiales ,materias primas ,combustible, útiles y herramientas, producciones terminadas y mercancías para la ventas.**Ver anexo 5.**



2.4.1.7 Servicios Comprados:



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal):

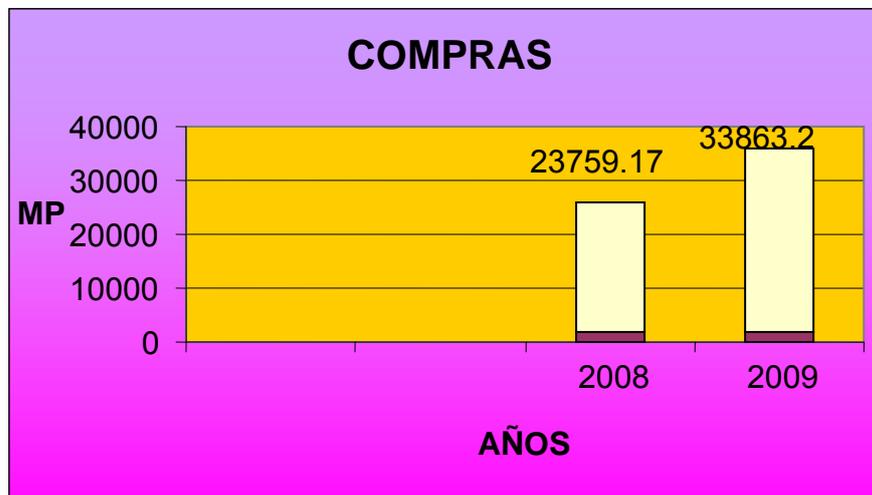
El servicio comprado crece en el 2009 con respecto al plan del propio año en 47.4%, representado este crecimiento un 1321,2 MP. El real 2009 con respecto al año anterior se comporta a un 98,4% equivalente a 68,1 MP. Esto obedece claramente al deterioro existente en el 2008 que presentaban los equipos de transporte, así como, la necesidad de su puesta en marcha para la prestación de servicios. **Ver anexo 4.**

Método comparativo (Vertical):

El consumo de servicio comprado representa un 17,29% equivalente a 4174,924 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 12,33% siendo el 2009 de 68,07 MP inferior al año anterior. **Ver anexo 5.**



2.4.1.8 Compra



Fuente: Elaboración del autor.

Método comparativo (Horizontal, Vertical):

Las compras se sobregiraron en un 50,5% que representa 22,5 en MP con respecto al plan y un 42 ,5% que representa 33,9 en MP con respecto al real del año anterior este incremento se debió al mal procedimiento para la elaboración del presupuesto de compra en el cual no se recogen las necesidades de materias primas y materiales que demandan las diferentes direcciones funcionales y unidades productivas para la prestación de servicios, que le permita a la dirección comercial consolidar un modelo capaz de unificar las demandas para los próximos ejercicios económicos, trayendo consigo que exista distorción entre lo que realmente requieren las unidades y lo que se planifica por este concepto. Además hubo un incremento en los precios de las materias primas y materiales fundamentales en el primer semestre del año en cuestión que coadyuvan al sobregiro. El consumo de las compras representa un 100% equivalente a 23759,2 MP respecto al total de las compras del 2009 y para el año 2008 un 100% siendo el 2009 de 10104,06 MP inferior al año anterior. **Ver anexo 4,5.**



2.5 Análisis del Estado de Resultado.

Método comparativo (Horizontal):

Uno de los indicadores fundamentales para la valoración de los resultados de una empresa son las ventas. El análisis ejecutado muestra que las mismas aumentaron para el 2009 en un 7,0% con respecto al plan del 2009, las que ascendieron a 66577.0 MP y 64275.71 MP respectivamente. De forma general para el año 2008 las ventas se planificaron en 47894,4 MP y se sobre cumplieron en un 34,2% Para el 2009 se planificaron en 96035,7 MP y solo se sobrecumplió en un 7,0%. **Anexo 6.**

Método comparativo (Vertical):

Haciendo un análisis de comparación de ambos período, en el 2008 hubo mayor número de compras que en el 2009 debido al mal procedimiento para la elaboración del presupuesto de compra en el cual no se recogen las necesidades de materias primas y materiales que demandan las diferentes direcciones funcionales y unidades productivas para la prestación de servicios a pesar que hubo más ingresos que en el último año. **Anexo 7.**

INGRESOS FINANCIEROS

Método comparativo (Horizontal):

Los ingresos financieros disminuyeron un 34,8%, comparando el real de ambos período hubo un decrecimiento que constituye 18,0 en MP menos, correspondiendo esto a que en el 2008 existieron más ganancias en negocios conjuntos con entidades extranjeras, motivado fundamentalmente por los servicios prestados al Proyecto de Expansión de Moa-Níquel. **Anexo 6.**

Método comparativo (Vertical):

Entre los reales de ambos períodos existió una disminución de un 0,39% que constituye 18,0 en MP. Se justifica, básicamente, como intereses ganados,



cancelaciones de cuentas, obligaciones y otras partidas por pagar, multas e indemnizaciones a terceros, ganancias por cambio de monedas en deudas y fluctuaciones de las tasas de cambios y dividendos ganados. **Anexo 7.**

Sobrantes de Bienes Ingresos.

Método comparativo (Horizontal):

En este elemento el aumento de este indicador fue de 388,7% entre los reales del 2009 al 2008 que representa 13,2 en MP que se demuestra fundamentalmente de ingresos por sobrantes de inventarios y medios monetarios, que una vez investigados, son asumidos por la entidad. **Anexo 6.**

Método comparativo (Vertical):

Entre los reales de ambos períodos existió un aumento de un 0,63 % que representa 13,2 en MP, producto a la medida que tomó la empresa de mantener un nivel de aseguramiento material que permita la continuidad de los servicios sin afectaciones por la exigencia de los clientes con que operó la empresa en este período. **Ver anexo 7.**

Ingresos Años anteriores

Método comparativo (Horizontal):

El crecimiento de este elemento fue de 479,9% de 2009 al 2008 que significa 23,5 MP, debido a ingresos de períodos anteriores no registrados en su oportunidad. **Anexo 6.**

Método comparativo (Vertical):

A través del método comparativo de ambos períodos crecen en 1,09%, los cuales provienen de rectificaciones o ajustes contables correspondientes a operaciones de años anteriores, que afectan satisfactoriamente el resultado de la entidad. **Anexo 7.**



Otros Ingresos

Método comparativo (Horizontal):

Este elemento decrece en un 58,3%, equivalente a 200,0 MP respecto al plan del 2009 existiendo diferencia de un período a otro entre los reales de un 102,2% que representa 42,2 en MP. A este indicador se llevaron los ingresos que no corresponden a las actividades fundamentales de la entidad, no se incluyen directamente en su resultado, no se consideran ingresos de años anteriores ni ingresos financieros. **Anexo 6.**

Método comparativo (Vertical):

Este indicador aumenta en un 2,67% entre ambos reales que representa 42,20 MP, esto es debido a las ventas de comedores y cafeterías, ventas de materias primas y materiales recuperados no deducible del costo de producción, servicios no industriales prestado a los trabajadores, ingresos por arrendamientos de Activos Fijos Tangibles y otros ingresos obtenidos por servicios prestados a comunidades y bateyes, en correspondencia con los gastos que por estos conceptos asume la entidad. **Anexo 7.**

Utilidad del período.

Las utilidades o pérdidas del período es el indicador más importante de la empresa para la evaluación general de los resultados económicos, debido a que con la misma se establece la ganancia o pérdida de un período determinado. A raíz del análisis se demostró que la utilidad se comportó de la siguiente forma en el año 2009 disminuyó en 2,1 % con respecto al plan de es año y entre ambos reales decreció en un 53 % que representa 2700,6 en MP. Comparando la utilidad del período de ambos años podemos decir que disminuye porque hubo más gastos que ingresos constituyendo esto un impacto negativo para la empresa. **Anexo 6 y 7.**



2.5 Análisis del Impacto de las razones financieras sobre las compras.

2.5.1 Grupo de razones de solvencia o circulantes.

Tabla No. 2.2 Comparación de los años 2009 y 2010 por las razones de solvencia. Ver anexo No.12

	2009	2010
Razón circulante	0.73	0.79
Razón de liquidez	0.54	0.63

2.5.2 Razón de endeudamiento o apalancamiento.

Tabla No. 2.3 Comparación de los años 2009 y 2010 por la razón de endeudamiento. Ver anexo No.12

	2009	2010
Razón de endeudamiento	0.86	0.87

2.5.3 Razones de actividad.

Tabla No. 2.4 Comparación de los años 2009 y 2010 por la razón de endeudamiento. Ver anexo No.12

	2009	2010
Rotación de inventario	4.20	4.72
Rotacion de cuentas por cobrar	4.79	5.35
Rotacion de cuentas por pagar	1.72	1.67
Ciclo de inventario	85.75	76.25



Ciclo de cobro	75.17	67.30
Ciclo de pago	209.71	215.98

Las razones de liquidez están deterioradas, aunque existe una ligera recuperación, el resultado es completamente negativo al cierre del período analizado del 2010. La Esuni solo contaba con 0,63 centavos para ahorrar una unidad de sus obligaciones a corto plazo, resultado que puede tener como elemento negativo la pérdida de confianza de los acreedores financieros y de recursos materiales, inevitablemente impactaría de forma negativa sobre el crecimiento económico de la organización por que tendrá poca capacidad de generación de ingresos a través de los clientes.

La razón circulante justifica los elementos anteriormente abordados a pesar de la ligera recuperación que representa, la entidad solo cuenta con 0,79 centavos para honrar con sus activos más líquidos una de sus obligaciones a corto plazo, situación que es crítica ante la proyección estratégica de la entidad.

El nivel de endeudamiento es altamente riesgoso, la estructura de financiación se encuentra deteriorada, lo que imposibilitaría ante período de crisis una adecuada razón de liquidez por lo que los niveles de actividad disminuyen y por consiguiente el aplancamiento financiero deteriora la gestión económica operativa de la entidad, resultado de un 87% que se va por encima de los estándares establecidos en la comunidad científica hasta un 60% de endeudamiento por lo que se puede considerar un endeudamiento elevado y muy arriesgado y que pone entre dicho la continuidad y funcionamiento de la organización.

Ciclo de cobro: este índice a pesar que evidencia una ligera recuperación con relación al 2009, todavía no se ajusta a los estándares establecidos de 30 días promedio al año, por lo que es recomendable que haría una feria gestión de cobro, conciliación de activo y uso de institución.



En el 2010 la entidad contaba con un ciclo de rotación de inventario de 76 días, indicador desfavorable para la empresa teniendo en cuenta que el inventario fundamental es del género comestible, el cual puede incurrir en mermas, descomposición o desactualización de sus productos provocando pérdida por conceptos de ajuste. Es importante una relación estable con el suministrador para que las compras se realicen mensuales de forma que los productos sean entregados a las unidades desde el almacén con la calidad requerida, se debe trabajar en la dirección de reducir el ciclo de pago.

La rotación de las cuentas por cobrar oscila alrededor de 67 días y un promedio de pagos diez días después de haber cobrado, esta diferencia favorece a la entidad.

1.6 Método de sustitución en cadenas.

A continuación se procede a desglosar la ecuación de las compras para realizar el análisis de sustitución para ver como influyen los factores.

Tabla No: 2.5 Ecuación abreviada de las compras ESUNI.

Descripción	REAL	REAL
	2008	2009
Gasto Material	25.674,6	20.994,5
Más: Inv. Merc. S.F	7.707,9	6.365,7
Menos: Inv. Merc. S.I	3.694,3	7.707,9
Más: Serv. Comprados	4.174,9	4.106,9
Compras	33.863,2	23.759,2

$$\text{COMPRAS} = \text{GASTO MATERIAL} + \text{INV.MERC.SI} - \text{INV.MERC.SF} + \text{SERV. COMPRADOS}$$

Tabla No: 2.6 Sustitución en cadena

	Compras	Gasto Material	Inv. Merc. S.F	Inv. Merc. S.I	Serv. Comprados
A	33.863,2	25.674,6	7.707,9	3.694,3	4.174,9
B	29.183,1	20.994,5	7.707,9	3.694,3	4.174,9
C	27.840,9	20.994,5	6.365,7	3.694,3	4.174,9



D	23.827,2	20.994,5	6.365,7	7.707,9	4.174,9
E	23.759,2	20.994,5	6.365,7	7.707,9	4.106,9

Se procede al cálculo de las influencias:

Tabla No: 2.7 Cálculo de la Influencia

B-A	-4.680,1	Gasto Material
C-B	-1.342,2	Inv. Merc. S.F
D-C	-4.013,7	Inv. Merc. S.I
E-D	-68,1	Serv. Comprados

Se evidencia la influencia que tuvo cada uno de los elementos que componen las compras:

➤ Se demuestra a través de esta técnica que los gastos materiales y el saldo inicial del inventario de mercancía son los elementos que influyen de forma negativa en la ejecución del presupuesto de compras.



CONCLUSIONES:

Es importante en el ámbito empresarial determinar el uso de métodos de análisis económicos, los cuales se deben aplicar de forma sistemática para que permita a la administración contar con una información más exacta. Como objetivos principales en el tema abordado durante el desarrollo del trabajo en el primer y segundo capítulo se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- Partiendo de la información necesaria en el período 2008 y 2009, se logró la aplicación del método de comparación y los resultados esperados permitieron identificar cuáles fueron los indicadores que incidieron en la efectividad de la empresa para el análisis del presupuesto de compra.
- Valorando los datos que facilitó la entidad, se decide optar por la aplicación de otros métodos que ampliaran en detalles un mejor criterio de los elementos de compras que incidieron negativamente en el desarrollo de las operaciones de la Empresa de Servicios. En este caso se aplicó el método de sustitución en cadena el cual demuestra a través de este método que los gastos materiales y el saldo inicial del inventario de mercancía son los elementos que influyen de forma negativa en la ejecución del presupuesto de compra.
- La presupuestación de materiales se realiza por los consumos históricos de la empresa por cada tipo de material, no teniendo en cuenta la necesidad real de las Unidades de Base y Direcciones Funcionales.
- No existe control de la ejecución del presupuesto, generando una deficiente administración del mismo para cada una de las áreas de responsabilidad.
- La Dirección Comercial no tiene en cuenta el inventario en los almacenes de las Unidades de Base a la hora de adquirir los suministros.
- Las razones de liquidez están deterioradas, es completamente negativo al cierre del período analizado del 2010, inevitablemente impactaría de forma negativa sobre el crecimiento económico de la organización por que tendrá poca capacidad de generación de ingresos a través de los clientes.



RECOMENDACIONES:

- Que el trabajo sea presentado y evaluado para su aprobación e implementación en el Consejo de Dirección de la Empresa.
- Calcular periódicamente los indicadores de compras aquí estudiados para tener un nivel de conocimiento del comportamiento de la entidad.
- Aplicación de los métodos utilizados en el análisis de este trabajo ya que muestran la situación económica financiera de la empresa.
- Analizar en la Dirección Comercial, las Unidades Empresariales de Base y las Direcciones Funcionales el presente procedimiento.
- La Dirección Comercial no tiene en cuenta el inventario en los almacenes de las Unidades de Base a la hora de adquirir los suministros.



BIBLIOGRAFÍA:

ARFIELD, J. "Contabilidad de costos". México: Thomson, 2004

CONTABILIDAD DE COSTOS. *Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 2 ED. Tomo II

CALLEJA, F. "Contabilidad Administrativa". México: Pearson Education, 2002.

CUBA. Decreto 281. *Procedimiento de la planificación*, 2007.

CUBA. *Resolución Económica del V Congreso del PCC*. Editora Política. Cuba: La Habana, 1997.

DEL RÍO GONZÁLEZ, C. "El presupuesto". México: Thomson, 2003.

DEL RÍO GONZÁLEZ, C. "Costos para administradores y dirigentes". México: Thomson, 2004.

EFRAÍN FLORES, E. *Presupuesto, supervisión y elaboración*. [En línea]. 2003. [Consultado 20090219]. Disponible en: <http://www.geocities.com>.

FRANKLIN FINCOWSKY, E.B. "Manuales administrativos": Guía para su elaboración", México, 1997.

FRANKLIN FINCOWSKY, E.B. "Organización de empresas": Análisis, diseño y estructura", México, 1999.

HERNÁNDEZ, M., et. Al. "La brecha entre el control de gestión y la estrategia". Cuba: Ciudad de La Habana, 2000.

Indicaciones para la elaboración del Plan 2007 y la proyección estratégica hasta el año 2009, Marzo del 2006. La Habana: Ministerio de la Industria Básica, Dirección Economía y Planificación, 2006



Indicaciones para la elaboración del Plan 2008 y la proyección estratégica hasta el año 2010, Marzo del 2007. La Habana: Ministerio de la Industria Básica, Dirección Economía y Planificación, 2007.

MALLO RODRIGUEZ, C. *"Contabilidad analítica. Costo, rendimiento, precios y resultados"*. 4 ED. España: Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, 1988.

Manual de procedimientos. [En línea]. [Consultado 20090219]. Disponible en: <http://www.coev.com>.

MORENO FERNÁNDEZ, J. *"Planeación Financiera"*. México, 2001.

Norma ISO 9000:2008. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario*.

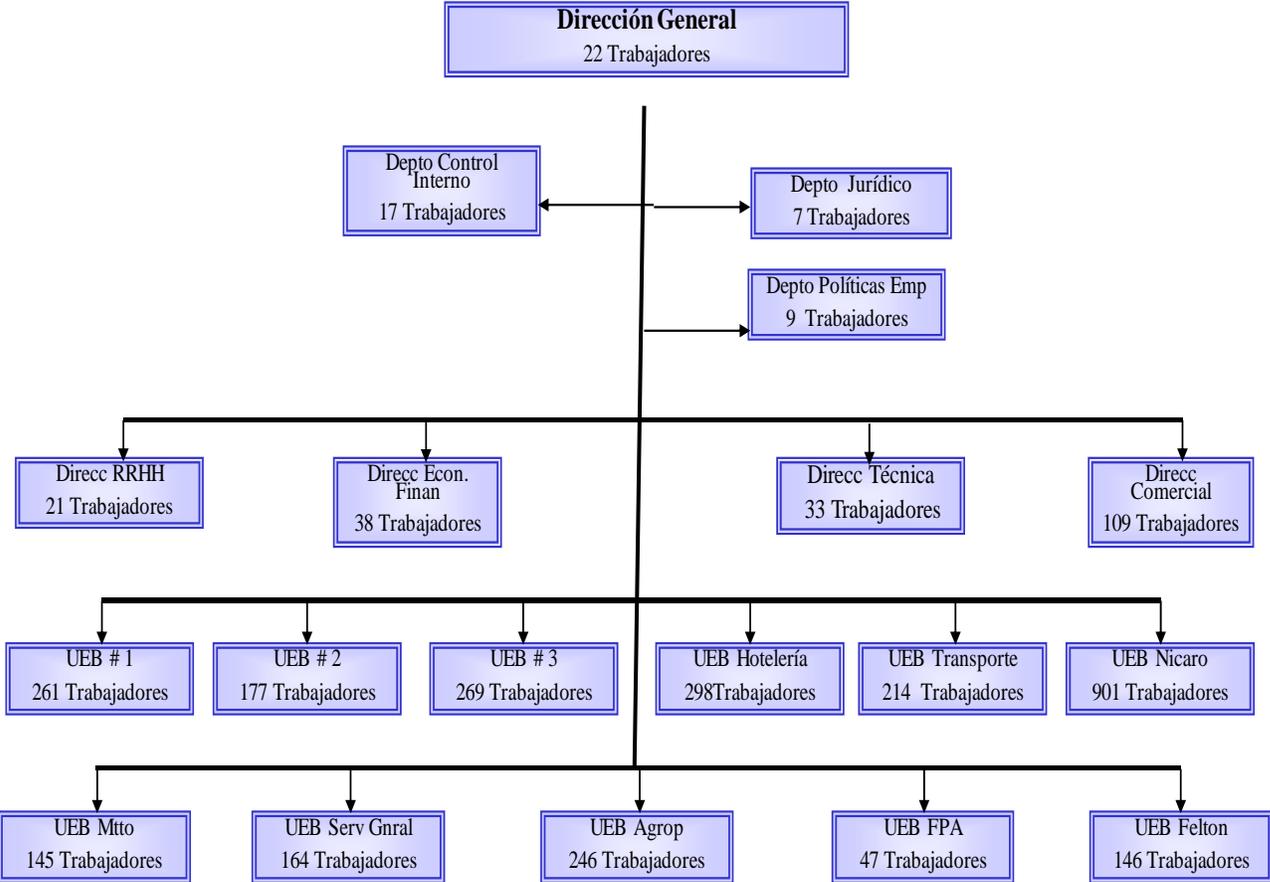
Perfeccionamiento empresarial. [En línea]. 2000. [Consultado 20090217]. Disponible en: <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo5.html>.

RODRÍGUEZ GARCÍA, J. L. *"Cuba: el camino de la recuperación económica, 1995 – 1999"*. *Revista Cuba Socialista*, 1999(16): 31-54.

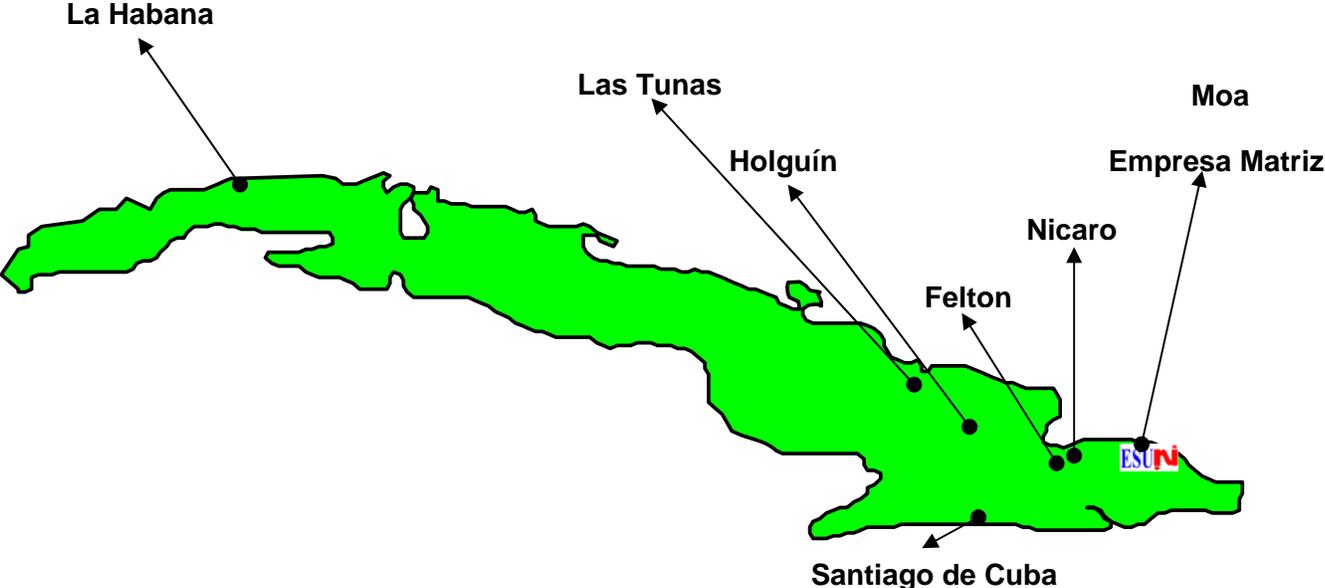


ANEXO.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESUNI.

Estructura de la Empresa ESUNI



ANEXO. 2 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI



ANEXO No.3 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI EN EL TERRITORIO NACIONAL.

Provincia	Municipio	Unidades
Holguín	Moa	10 UEB, 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes
Holguín	Mayarí	UEB Servicios Nicaro y UEB Servicios Felton.
Holguín	Holguín	Villa "Holguín", perteneciente a la UEB Hotelería.
Las Tunas	Puerto Padre	Villa "La Llanita", perteneciente a la UEB Hotelería
Santiago de Cuba	Santiago de Cuba	Villa "Santiago", perteneciente a la UEB Hotelería.
Ciudad Habana		Hotel Portales de Paseo, perteneciente a la UEB Hotelería.

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo 4 Análisis de las compras a través del método comparativo (Horizontal).

Descripción	PLAN	REAL	PLAN	REAL	POR CIENTOS		DIFERENCIAS	
	2008	2008	2009	2009	% / Plan	% / Real	Plan	Real
Mat. Prim. Y Mat.	16.832,0	24.031,9	18.923,3	19.013,9	100,5%	79,1%	90,6	-5018,1
Comb.	1.707,0	1.387,1	1.370,1	1.743,0	127,2%	125,7%	373,0	356,0
Energía	195,9	255,6	224,0	237,6	106,1%	93,0%	13,6	-18,0
Gasto Material	18.734,9	25.674,6	20.517,4	20.994,5	102,3%	81,8%	477,1	-4680,1
Más: Inv. Merc. S.F	4.853,6	7.707,9	5.768,3	6.365,7	110,4%	82,6%	597,4	-1342,2
Menos: Inv. Merc. S.I	5.768,3	3.694,3	6.573,2	7.707,9	117,3%	208,6%	1134,7	4013,7
Más: Serv. Comprados	3.307,7	4.174,9	2.785,7	4.106,9	147,4%	98,4%	1321,2	-68,1
Compras	21.127,9	33.863,2	22.498,2	23.759,2	105,6%	70,2%	1261,0	10104,1

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo. 5 Análisis de las compras a través del método comparativo (Vertical).

PRESUPUESTO DE COMPRA	REAL	%	REAL	%	VARIACIÓN
	2008		2009		
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND.	24031,9	70,97%	19013,9	80,03%	-5018,1
COMBUSTIBLE	1387,1	4,10%	1743,0	7,34%	356,0
ENERGIA	255,6	0,75%	237,6	1,00%	-18,0
TOTAL DE COMPRA MATERIAL	25674,6	75,82%	20994,5	88,36%	-4680,1
Más: Inv. Merc. S.F	7707,9	22,76%	6365,7	26,79%	-1342,2
Menos: Inv. Merc. S.I	3694,3	10,91%	7707,9	32,44%	4013,7
Más: Serv. Comprados	4174,9	12,33%	4106,9	17,29%	-68,1
TOTAL DE COMPRA	33863,2	100%	23759,2	100%	-10104,1

Fuente: Elaboración del autor.

**Anexo 6 Análisis de los estados financieros a través del método comparativo
(Horizontal).**

Descripción	PLAN	REAL	PLAN	REAL	POR CIENTOS		DIFERENCIAS	
	2008	2008	2009	2009	% / Plan	% / Real	% / Plan	% / Real
VENTAS	47894,4	64275,7	62213,6	66577,0	107,0%	103,6%	4363,4	2301,3
(+) SUBSIDIO A PRODUCTOS								
(-) DEVOLUCIONES Y REBAJ. EN VENTAS								
(-) IMPUESTOS POR LAS VENTAS								
(-) IMPUESTOS POR LOS SERVICIOS	1564,1	1562,6	1220,0	1300,6	106,6%	83,2%	80,6	-262,0
VENTAS NETAS	46330,3	62713,1	60993,6	65276,4	107,0%	104,1%	4282,8	2563,2
(-) COSTO DE VENTAS		20,0					0,0	-20,0
UTIL. O PERD. BRUTA	46330,3	62693,1	60993,6	65276,4	107,0%	104,1%	4282,8	2583,2
(-) GASTOS DE DISTRIBUC. Y VENTAS								
(-) GASTOS GENERALES DE ADMON	3233,3	4443,3	4355,3	6831,5	156,9%	153,7%	2476,2	2388,2
(-) GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL								
(-) GASTOS DE OPERACIÓN SERVICIOS	42230,2	49563,4	51280,0	52068,4	101,5%	105,1%	788,4	2505,1
UTIL. O PERD. EN OPERACIONES	866,8	8686,4	5358,3	6376,4	119,0%	73,4%	1018,1	-2310,1
(-) GASTOS FINANCIEROS	700,0	1607,0	1258,3	1375,2	109,3%	85,6%	558,3	-231,8
GASTOS POR FALT. Y PERD. DE BIENES		79,1		44,0		55,7%	0,0	-35,1
EXCESO COSTO ACTIV. AUTOCONSUMO				2422,7			0,0	2422,7
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES		70,2		89,4		127,4%	0,0	19,2
OTROS GASTOS	400,0	1932,3	1850,0	208,7	11,3%	10,8%	-1641,3	-1723,6
GASTOS DE COM. Y CAFETERIAS				0,0			0,0	0,0
(+) INGRESOS FINANCIEROS		51,7		33,7		65,1%	0,0	-18,0
INGRESOS POR SOBRANTES DE BIENES		3,4		16,6		488,7%	0,0	13,2
INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES		4,9		28,4		579,9%	0,0	23,5
OTROS INGRESOS	500,0	41,3	200,0	83,5	41,7%	202,2%	-116,5	42,2
INGRESOS DE COM. Y CAFETERIAS				0,0			0,0	0,0
UTIL. O PERDIDA DEL PERIODO	266,8	5099,2	2450,0	2398,6	97,9%	47,0%	116,5	-97,0
PRODUCCIÓN BRUTA	47894,4	64275,7	62213,6	66577,0	107,0%	103,6%	4363,4	2301,3
PRODUCCIÓN MERCANTIL	47894,4	64275,7	62213,6	66577,0	107,0%	1,0	4363,4	2301,3

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo.7 Análisis de los estados financieros a través del método comparativo (Vertical).

DESCRIPCIÓN	REAL		REAL		VARIACIÓN
	2008	%	2009	%	
VENTAS	64275,71	100%	66577,0	100%	2301,3
(+) SUBSIDIO A PRODUCTOS					0,0
(-) DEVOLUCIONES Y REBAJ. EN VENTAS					0,0
(-) IMPUESTOS POR LAS VENTAS					0,0
(-) IMPUESTOS POR LOS SERVICIOS	1562,57	2,43%	1300,6	1,95%	-262,0
VENTAS NETAS	62713,1	97,57%	65276,4	98,05%	2563,3
(-) COSTO DE VENTAS	20,0	0,03%		0,00%	-20,0
UTIL. O PERD. BRUTA	62693,1	97,54%	65276,4	98,05%	2583,3
(-) GASTOS DE DISTRIBUC. Y VENTAS					0,0
(-) GASTOS GENERALES DE ADMON	4443,3	6,91%	6831,5	10,26%	2388,2
(-) GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL					0,0
(-) GASTOS DE OPERACIÓN SERVICIOS	49563,37	77,11%	52068,4	78,21%	2505,1
UTIL. O PERD. EN OPERACIONES	8686,4	13,51%	6376,4	9,58%	-2310,0
(-) GASTOS FINANCIEROS	1607,0	2,50%	1375,2	2,07%	-231,8
GASTOS POR FALT. Y PERD. DE BIENES	79,1	0,12%	44,0	0,07%	-35,1
EXCESO COSTO ACTIV. AUTOCONSUMO			2422,7		2422,7
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES	70,2	0,11%	89,4	0,13%	19,2
OTROS GASTOS	1932,3	3,01%	208,7	0,31%	-1723,6
GASTOS DE COM. Y CAFETERIAS	0,0		0,0		0,0
(+) INGRESOS FINANCIEROS	51,7	0,08%	33,7	0,05%	-18,0
INGRESOS POR SOBRANTES DE BIENES	3,4	0,01%	16,6	0,03%	13,2
INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES	4,9	0,01%	28,4	0,04%	23,5
OTROS INGRESOS	41,3	0,06%	83,5	0,13%	42,2
INGRESOS DE COM. Y CAFETERIAS			0,0		0,0
UTIL. O PERDIDA DEL PERIODO	5099,2	7,93%	2398,6	3,60%	-2700,6
PRODUCCIÓN BRUTA	64275,71	100%	66577,0	100%	2301,3
PRODUCCIÓN MERCANTIL	64275,71	100%	66577,0	100%	2301,3

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo No: 8 INDICADORES ABRIL 2010

INDICADORES	UM	Real		MES		ACUMULADO	
		Año Anterior	Plan	Real	Plan	Real	
		Hasta la Fecha					
Producción Mercantil Valor	MP	17940,8	4687,8	4412,6	17333,5	15980,9	
Ventas Netas	MP	17454	4557,9	4321,4	16853,1	15555,2	
Costo de Ventas	MP	54,2	23,3	73,5	82,8	202,1	
Total de Ingresos	MP	17625,5	4572,4	4338,2	16911,1	15683,9	
Total de Gastos	MP	17599,4	4560,4	4291,1	16863,1	15633,6	
De ello: en Divisas	MCUC	5633,6	1466,9	1193,2	5585,5	4352,2	
Ventas en Divisas	MCUC	4483,4	1498,6	1248,9	5692,4	4404,8	
Utilidad o (pérdidas) del período	MP	26,1	12	47,1	48	50,3	
Activos Totales	MP	39069,2	363200	37455,2	363200	37455,2	
Rendimiento de la Inversión	Coef	0,1	0,4	3,3	1,6	11,8	
Pasivos Totales	MP	33518,4	0	32550,3	0	32550,3	
Activos Circulantes	MP	21536,7	0	22157,5	0	22157,5	
Pasivos Circulantes	MP	29671,1	0	28114,2	0	28114,2	
Inventarios	MP	5541,8	0	4327,8	0	4327,8	
De ellos: Inventarios Ociosos	MP	65,8	0	0,5	0	129,5	
De ellos: En exceso	MP	0	0	0	0	0	
De ellos: En desuso	MP	65,8	0	0,5	0	129,5	
Efectos y Cuentas por Cobrar a corto plazo	MP	12386,7	0	11143,2	0	11143,2	
De ello: en Divisas	MCUC	5240,5	0	2346,9	0	2346,9	
Cuentas por Cobrar fuera de termino	MP	372	0	245,3	0	245,3	
De ello: en Divisas	MCUC	152	0	70,3	0	70,3	
Efectos y Cuentas por Pagar a corto plazo	MP	13677,7	0	10685,7	0	10685,7	
de ello: en Divisas	MCUC	10185,9	0	9185,6	0	9185,6	

Fuente: Elaboración del autor,

Anexo. No 9 Ejecución presupuesto de compras ESUNI.

Análisis de Compras.	2009		2008	
	Plan	Real	Plan	Real
Mat. Prim. Y Mat.	16.832,0	19.013,9	18.923,3	24.031,9
Comb.	1.707,0	1.743,0	1.370,1	1.387,1
Energía	195,9	237,6	224,0	255,6
Gasto Material	18.734,9	20.994,5	20.517,4	25.674,6
Más: Inv. Merc. S.F	4.853,6	6.365,7	5.768,3	7.707,9
Menos: Inv. Merc. S.I	5.768,3	7.707,9	6.573,2	3.694,3
Más: Serv. Comprados	3.307,7	4.106,9	2.785,7	4.174,9
Compras	21.127,9	23.759,2	22.498,2	33.863,2

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo No.10 Inventarios de materiales históricos ESUNI.

INVENTARIO	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Enero	4378,9	5482,9	3971,8	2743,2	1943,1	1596,0	1654,4	
Febrero	3855,6	5587,1	4437,2	2558,6	1760,5	1565,3	1445,9	
Marzo	4108,1	5391,4	4725,9	2980,2	2030,0	1481,1	1530,7	
Abril	4327,8	5347,8	4455,2	3261,2	1981,5	1397,9	1431,8	
Mayo		5355,3	4215,3	3405,7	2190,5	1583,8	1547,3	
Junio		5251,6	4627,3	3513,4	2233,3	1804,6	1483,8	
Julio		5051,0	4571,0	3730,1	2444,0	1695,0	1644,7	
Agosto		4956,1	5102,8	4139,1	2512,3	1608,4	1679,6	
Septiembre		4772,6	5130,3	4255,1	2567,6	1737,7	1553,1	1948,2
Octubre		4448,6	5361,6	4046,5	2453,4	1608,6	1585,7	1885,8
Noviembre		4422,5	5333,1	3964,6	2756,8	1830,8	1388,1	1792,7
Diciembre		4413,0	5669,4	4175,4	2802,5	2288,1	1910,9	1758,4

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo No.11 Compras de materiales históricos ESUNI.

COMPRAS	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Enero	1409,6	1045,6	1536,7	1267,5	596,3	790,9	1109,5	
Febrero	1072,7	1659,6	2354,7	1072,2	793,5	873,3	1032,5	
Marzo	1515,8	1398,7	2655,1	1764,0	1557,1	826,3	1453,7	
Abril	1897,6	1483,4	1539,4	1820,2	1214,4	878,6	1313,6	
Mayo		1714,5	1711,1	1755,5	1461,7	1318,9	1310,1	
Junio		1312,8	2173,4	1751,0	1231,8	1400,8	1033,7	
Julio		1033,0	2111,7	1748,9	1348,9	963,4	1462,0	
Agosto		1221,5	2375,2	2203,2	1254,3	1155,7	1065,6	
Septiembre		1390,1	1822,0	1697,2	1483,4	1272,5	880,4	1455,7
Octubre		1255,9	2794,6	1575,4	1216,2	964,5	1005,7	1221,2
Noviembre		1490,3	1910,5	1605,8	1688,9	1432,6	1309,0	1193,5
Diciembre		1635,6	2454,5	2063,8	1619,8	1759,1	1883,9	1328,2

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo No. 12

Razón circulante.	hasta Abril 2009	hasta Abril 2010	hasta Abril 2009	hasta Abril 2010
Act.circ/Pas.circ	21.536,70	22.157,50	0,73	0,79
	29.671,10	28.114,20		
Prueba del ácido				
Act.de líq. inmediata/Pas.circ	15.994,90	17.829,70	0,54	0,63
	29.671,10	28.114,20		
De endeudamiento				
Pas.Tot/Act.Tot	33.518,40	32.550,30	0,86	0,87
	39.069,20	37.455,20		
Rotación de inventarios				
CV/Prom.inv	23266,3	20433,9	4,20	4,72
	5541,8	4327,8		
Ciclo de inventario.				
360/Rot.inv	360	360	85,75	76,25
	4,20	4,72		
Rot.de ctas por cobrar				
V. créd/Prom. Ctas por Cobrar	17940,8	15980,9	4,79	5,35
	3.745,9	2.987,6		
Ciclo de cobro:				
360/Rot.Ctas por Cobrar	360	360	75,17	67,30
	4,79	5,35		
Rot.de las ctas por pagar				
Comp.anual/Prom ctas por pagar	7.856,9	6.542,9	1,72	1,67
	4.576,9	3.925,3		
Ciclo de pago.				
360/Rot. Ctas por pagar	360	360	209,71	215,98
	1,72	1,67		

Anexo Nro.13 Producción mercantil ESUNI 2010.

Actividades	Plan 2010			Ejecución hasta abril 2010						%		
	Producción Mercantil			Plan Acumulado			Real Acumulado					
	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL
UEB # 1 Gastronomía	5218,1	4031,9	9250,0	1736,7	1318,1	3054,8	1847,6	1092,0	2939,5	106,4	82,8	96,2
UEB # 2 Gastronomía	5501,3	1559,7	7061,0	1710,6	510,3	2220,9	1715,9	278,6	1994,5	100,3	54,6	89,8
UEB # 3 Gastronomía	7820,6	2967,3	10787,9	2432,5	975,6	3408,1	2433,8	922,6	3356,4	100,1	94,6	98,5
UEB Hotelería	3912,5	2944,6	6857,1	1135,0	826,4	1961,5	1175,2	534,5	1709,7	103,5	64,7	87,2
UEB Servicios Generales.	1179,0	420,0	1599,0	376,8	137,8	514,6	227,2	112,2	339,5	60,3	81,5	66,0
UEB Transporte	700,1	914,8	1614,9	172,1	298,7	470,8	184,5	262,7	447,2	107,2	88,0	95,0
UEB Nicaro	10336,1	4161,7	14497,8	3036,6	1387,5	4424,1	2853,1	985,5	3838,6	94,0	71,0	86,8
UEB Felton	2831,3	880,0	3711,3	998,0	238,2	1236,1	882,8	215,3	1098,1	88,5	90,4	88,8
UEB Fábrica de Producto Alim												
UEB Mantenimiento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,2	1,5	38,6			
UEB Agricultura	361,9	0,0	361,9	42,6	0,0	42,6	218,9	0,0	218,9	513,9		513,9
Dirección General												
Dirección Economía y Finanzas												
Dirección Recursos Humanos												
Dirección Comercial												
Dirección Técnica												
Jurídico y Vivienda												
Contratación												
Control Interno												
Política Empresariales												
CTC												
UJC												
PCC												
Empresa	37860,8	17880,0	55740,8	11641,0	5692,5	17333,5	11576,1	4404,8	15980,9	99,4	77,4	92,2

Fuente: Elaboración del autor.

Anexo Nro.14 Materias Primas y Materiales ESUNI 2010.

Actividades	Plan 2010			Ejecución hasta abril 2010						%		
	Materias Primas y Materiales			Plan Acumulado			Real Acumulado					
	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL	MN	CUC	TOTAL		MN	CUC
UEB 1 Gast.	1319,9	3009,0	4328,9	426,6	977,3	1404,0	524,0	725,0	1249,0	122,8	74,2	89,0
UEB 2 Gast.	1846,8	1161,0	3007,8	600,5	371,0	971,5	644,1	213,3	857,4	107,3	57,5	88,3
UEB 3 Gast.	1108,4	1944,1	3052,5	333,4	625,3	958,8	403,0	681,2	1084,2	120,9	108,9	113,1
UEB Hotelería	309,7	1277,8	1587,5	78,1	351,6	429,7	133,3	212,8	346,1	170,7	60,5	80,5
UEB Serv. G.	40,9	218,7	259,6	12,1	67,1	79,2	1,3	13,2	14,5	11,2	19,6	18,3
UEB Transporte	33,4	578,1	611,5	11,0	186,8	197,8	10,7	72,2	82,9	97,3	38,6	41,9
UEB Nicaro	1298,5	2079,7	3378,2	371,1	684,3	1055,4	423,8	639,8	1063,7	114,2	93,5	100,8
UEB Felton	514,5	637,3	1151,7	211,5	161,9	373,3	196,6	172,4	369,0	93,0	106,5	98,8
UEB FPA	50,4	229,6	280,0	16,2	73,2	89,4	16,0	102,1	118,1	98,8	139,5	132,1
UEB MTTO	9,3	48,1	57,4	3,0	15,8	18,9	12,6	86,3	98,8	413,5	545,0	523,8
UEB Agricultura	166,9	328,4	495,3	54,9	108,0	162,8	106,0	154,4	260,4	193,2	143,0	159,9
Dirección General	7,5	24,2	31,7	2,4	8,0	10,4	0,2	3,6	3,8	10,2	45,2	36,9
Dirección Economía y Finanzas	2,9	38,8	41,7	2,4	8,0	10,4	0,1	1,7	1,8	6,1	20,9	17,4
Dirección Recursos Humanos	7,4	28,3	35,7	2,4	9,3	11,7	0,1	0,9	1,0	5,0	10,0	8,9
Dirección Comercial	19,5	82,8	102,4	6,4	9,3	15,7	0,9	7,8	8,8	14,6	84,1	55,8
Dirección Técnica	6,9	12,1	18,9	2,3	4,0	6,2	0,2	1,0	1,1	6,7	24,7	18,2
Jurídico y Vivienda	3,6	5,0	8,6	1,2	1,7	2,8	0,0	0,7	0,7	3,5	40,1	24,9
Contratación	2,0	4,5	6,5	0,7	1,5	2,1	0,2	1,2	1,4	35,3	80,1	66,1
Control Interno	6,7	10,6	17,3	2,2	3,5	5,7	0,0	0,1	0,1	0,3	3,9	2,5
Política Empresariales	3,4	5,6	8,9	1,1	1,8	2,9	0,4	2,3	2,7	32,9	125,5	90,6
CTC	1,6	6,6	8,2	0,5	2,2	2,7	0,1	0,6	0,7	14,6	28,9	26,1
UJC	1,2	4,9	6,2	0,4	1,6	2,0	0,2	0,3	0,5	52,6	19,4	26,0
PCC	1,2	4,9	6,2	0,4	1,6	2,0	0,1	0,1	0,2	17,1	7,8	9,7
Empresa	6762,4	11740,2	18502,6	2141,0	3674,7	5815,6	2474,1	3092,9	5567,0	115,6	84,2	95,7

Fuente: Elaboración del autor.